

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НОВГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ЯРОСЛАВА МУДРОГО»

Н. Г. Федотова

**МЕНЕДЖМЕНТ
В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД
2015

УДК 338.24+008.001(075.8)
ББК 65.291.2+71.0я73
Ф34

Печатается по решению
РИС НовГУ

Р е ц е н з е н т ы

доктор философских наук, профессор **Н. А. Кашей**
доктор политических наук, профессор **К. Ф. Завершинский**

Федотова, Н. Г.

Ф34 Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с.
ISBN978-5-89896-527-3

В учебном пособии раскрыты основные представления о механизмах, направлениях, методах, моделях и особенностях менеджмента в сфере культуры. Всесторонне рассматриваются наиболее актуальные вопросы менеджмента в сфере культуры, среди которых вопросы фандрейзинга, маркетинга, социокультурного проектирования, коммуникативного управления учреждениями культуры.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов гуманитарных направлений подготовки, изучающих дисциплины и модули в области менеджмента культурной сферы, а также для преподавателей, аспирантов и всех тех, кто интересуется вопросами управления деятельностью учреждения культуры.

УДК 338.24+008.001(075.8)
ББК 65.291.2+71.0 я73

ISBN978-5-89896-527-3 © Новгородский государственный университет, 2015
© Н. Г. Федотова, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ТЕМА № 1. МЕНЕДЖМЕНТ И КУЛЬТУРА.....	6
Лекция 1.1. Менеджмент как наука и искусство управления.....	6
Лекция 1.2. Эволюция менеджмента. Современный этап развития менеджмента	9
Лекция 1.3. Культура как объект управления	15
Лекция 1.4. Особенности менеджмента в сфере культуры.....	22
ТЕМА № 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	29
Лекция 2.1. Функциональные и методологические основы менеджмента	29
Лекция 2.2. Организация в системе менеджмента культуры	37
Лекция 2.3. Организации в сфере культуры.....	39
Лекция 2.4. Механизмы менеджмента в сфере культуры.....	45
ТЕМА № 3. ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕ- ЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ	50
Лекция 3.1. Культурная политика как основа государственного управления культурой в России.....	50
Лекция 3.2. Государственные институты управления культурой.....	58
Лекция 3.3. Региональные и муниципальные государственные органы управле- ния культурой.....	64
Лекция 3.4. Правовые основы управления в сфере культуры.....	70
ТЕМА № 4. ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ	83
Лекция 4.1. Планирование как инструмент менеджмента.....	83
Лекция 4.2. Миссия и стратегия учреждения культуры	91
Лекция 4.3. Проектирование в сфере культуры.....	99
Лекция 4.4. Реализация программ в сфере культуры	107
ТЕМА № 5. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	119
Лекция 5.1. Механизмы маркетинга. Маркетинг услуг	119
Лекция 5.2. Социальный маркетинг.....	123
Лекция 5.3. Маркетинг в учреждениях культуры.....	127
Лекция 5.4. Стратегии маркетинга в сфере культуры.....	133
ТЕМА № 6. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫМИ ПРОЦЕССАМИ.....	143
Лекция 6.1. Коммуникация. Коммуникативные процессы в организациях.....	143
Лекция 6.2. Управление внешними коммуникативными потоками	151
Лекция 6.3. Паблик рилейшнз и реклама в сфере культуры	156
Лекция 6.4. Бренд и имидж в управлении коммуникативными процессами.....	166
ТЕМА № 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	175
Лекция 7.1. Основы кадрового менеджмента в сфере культуры	175
Лекция 7.2. Управление социальными ресурсами	182
Лекция 7.3. Руководство и его стили	187
Лекция 7.4. Мотивация и стимулирование деятельности.....	194

ТЕМА № 8. МЕНЕДЖЕР В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	203
Лекция 8.1. Профессиональная компетентность менеджера в сфере культуры	203
Лекция 8.2. Деловое общение и предупреждение конфликтов.....	207
Лекция 8.3. Менеджер в учреждении культуры	213
Лекция 8.4. Современные тенденции развития арт-менеджмента в России.....	219
ТЕМА № 9. ФАНДРЕЙЗИНГ. СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ В НЕКОММЕРЧЕСКУЮ СФЕРУ	223
Лекция 9.1. Управление финансами и социальное партнерство.....	223
Лекция 9.2. Фандрейзинг как технология привлечения внебюджетных средств.....	232
Лекция 9.3. Этапы фандрейзинговой компании	236
Лекция 9.4. Благотворительность. Спонсоринг. Волонтерство	248
ТЕМА № 10. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ.....	259
Лекция 10.1. Деловая культура и внутренний климат в коллективе	259
Лекция 10.2. Организационная культура	264
Лекция 10.3. Корпоративная культура.....	270
Лекция 10.4. Фирменный стиль.....	275
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	279

ПРЕДИСЛОВИЕ

В основу учебного пособия положен курс лекций, который читался автором на протяжении нескольких лет по дисциплинам: «Менеджмент в сфере культуры», «Менеджмент в социокультурной сфере» и «Социокультурный менеджмент» для студентов бакалавриата и магистратуры направления подготовки «Культурология». Однако учебное пособие рассчитано на более широкий круг студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям. Требования ФГОС предусматривают формирование у студентов гуманитарного профиля управленческих и организационных компетенций. Что же касается студентов-культурологов, то их компетентность в области организации и управления социокультурной деятельностью требует дополнительных знаний и навыков, поскольку менеджмент в этой сфере обладает своими особенностями.

На современном этапе развития общества знания, умения и навыки в области социокультурного менеджмента становятся все более востребованными. Такая ситуация объясняется тем, что учреждения культуры функционируют сегодня в жестких условиях рынка, при существенном снижении государственного финансирования, в период ценностной и духовной дезориентации населения. Сегодня требуется коренной пересмотр организационной и управленческой деятельности в сфере культуры, которая бы выполняла задачи, с одной стороны, создания условий для достойного существования творческих людей и коллективов, а, с другой стороны, обеспечения процесса культурного развития российского общества. Чтобы сфера культуры выполняла важнейшие социальные функции по нравственному воспитанию, эстетическому развитию, духовному просвещению, социализации, образованию, приобщению к культурному наследию и т.д., необходимо грамотное использование механизмов менеджмента в культурной деятельности.

Деятельность по созданию результатов творческого труда, по реализации культурных благ требует опоры на взвешенную нормативно-правовую базу, требует финансового обеспечения, установления социальных партнерств, использования проективных технологий, мотивационных инструментов, способов продвижения творческого продукта и т.д. В связи с этим можно утверждать, что менеджмент в наши дни является фундаментом и залогом успешного и перспективного развития сферы культуры, как и всей социокультурной деятельности.

В данном учебном пособии рассматривается основной круг вопросов, который входит в проблематику менеджмента сферы культуры. Представленный учебный материал разбит на 10 тем по 4 лекции в каждой. В конце тем имеется список контрольных вопросов, с помощью которых студенты и преподаватели могут контролировать и оценивать полученные знания. Наконец, в учебном пособии приведен перечень учебно-методической литературы, который может использоваться читателями в качестве дополнения при изучении вопросов управления в сфере культуры.

ТЕМА № 1

МЕНЕДЖМЕНТ И КУЛЬТУРА

Лекция 1.1. Менеджмент как наука и искусство управления

Слово «менеджмент» («management») прочно обосновалось в российском лексиконе в 90-х–2000-х годах, маркируя тем самым появление новых тенденций в развитии общества и, прежде всего, экономики. В наши дни менеджеры присутствуют почти во всех предприятиях и фирмах, а менеджмент распространяется на самые разные сферы жизнедеятельности человека. Сегодня существует менеджмент организаций, стратегический менеджмент, менеджмент социальной работы, менеджмент инноваций, производственный менеджмент и многие другие типы менеджмента.

Термин «менеджмент» имеет американские корни и не переводится дословно на русский язык, но любое его толкование сводится к управленческой деятельности. Действительно, менеджмент происходит от английского «manage» – управлять. Вместе с тем, термин «управление» не может в полной мере быть синонимом термина «менеджмент», поскольку первый намного шире по своему смысловому диапазону, так как может распространяться и на технические, и на биологические процессы. Например, чтобы управлять автомобилем – не нужно быть менеджером, а в управлении государством или процессами неживой природы применение навыков менеджера не всегда возможно или нужно.

В многочисленной литературе, посвященной менеджменту, специалисты отмечают, что термин «менеджмент» применяется лишь в отношении управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, организации, предприятия, действующего в рыночных условиях. Стоит также заметить, что характер этих организаций и фирм может быть разным и в процессе своей деятельности они могут преследовать не только коммерческие, но и некоммерческие цели.

Менеджмент охватывает деятельность промышленных фирм, частных компаний, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний, банков, учреждений образования и культуры и всех остальных хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Сущность менеджмента чаще всего связывают с системой управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функцио-

нирование самых различных институтов, организаций, предприятий, структур и т.д. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества: политика, коммерция, наука, образование, конфессиональная активность, туризм, культура и т.д.

Деятельность организаций и фирм часто требует такого стиля работы, который основан на поиске новых возможностей, на умении находить и привлекать для решения задач разнообразные ресурсы, на использовании возможности повышения эффективности производства. Все это имеет самое непосредственное отношение к менеджменту. При этом менеджмент можно понимать как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей¹. Таким образом, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых используются ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации. Между тем менеджментом является и такой вид управления, который обеспечивает успешное функционирование различных социальных институтов, которые призваны осуществлять социально значимую деятельность².

Нередко под менеджментом понимается «самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента»³. Рыночные условия означают ориентацию организации на спрос и потребности рынка, постоянную корректировку ее поведения в зависимости от состояния рынка, стремление к повышению эффективности производства, наличие хозяйственной самостоятельности, а также конечного результата деятельности организации.

Некоторые исследователи в области менеджмента подчеркивают, что менеджмент имеет два аспекта, рассмотрение которых позволяет лучше понять сущность менеджмента.

Во-первых, в менеджменте существует процессный аспект, который заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами⁴.

Во-вторых, функциональный аспект менеджмента предполагает в ходе управления выполнение следующих функций: прогнозирова-

¹ См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 3

² См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 5.

³ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 1997. С. 8.

⁴ См.: Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008.

ние, целеполагание, планирование, организовывание, координирование, учет, контроль, анализ и регулирование. Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда персонала, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации⁵.

Таким образом, ключевой для деятельности менеджера является его способность обеспечить условия для эффективного использования ресурсов предприятия, фирмы, структуры, учреждения, организации в процессе производства товара или услуги.

Между тем менеджмент нередко интерпретируется как синтез науки и искусства. В оценке менеджмента как науки аргументами служат основанные на управленческой деятельности соображения: управление – это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных человечеством знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения⁶. В данном случае менеджмент раскрывает природу управленческого труда, факторы и условия совместной трудовой деятельности людей, а также позволяет познать особенности экономических законов в сфере производства, использования ресурсов.

Если мы апеллируем к менеджменту как к искусству, акцент смещается на учет специфики каждого предприятия, особенностей каждой личности или группы людей. Управлять деятельностью других людей не всегда просто, особенно если они составляют организационное целое, на которое оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Искусство менеджмента проявляется в способности в каждом конкретном случае принимать эффективное и оперативное решение, обладать креативным мышлением, учитывать особенности деятельности других людей, брать на себя ответственность за свои решения и стремиться их реализовать. Поэтому менеджменту следует учиться, а в совершенстве овладеть менеджментом могут, прежде всего, талантливые люди.

Менеджер должен опираться на науку и искусство управления, и для этого необходима способность соединять в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Менеджмент – это система, обеспечивающая комплексный процесс функционирования целенаправленной хозяйственной дея-

⁵ См.: Там же.

⁶ См.: Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 7.

тельности организации, эффективного использования для этого факторов производства (труда, капитала и земли) и финансов, которая основывается, в свою очередь, на системе принципов, функций, методов и организационной структуры управления, адекватных соответствующим условиям ее внешней среды⁷.

Менеджмент – это процесс, который состоит из взаимосвязанных действий по мотивации поведения, планированию и контролю, организации деятельности, и способствующий взаимодействию человеческих, символических, материальных ресурсов для достижения целей учреждения, фирмы, предприятия.

Менеджмент – это механизм влияния на деятельность отдельных работников, группы людей, организации в целом с целью достижения наилучших результатов.

Системообразующим фактором, задающим целостное функционирование структуры, предприятия, организации, сохранение и развитие, направленные на достижение успеха и цели, выступает управленческая деятельность. Управлением объясняется влияние людей на ход событий.

«Управление определяют как сознательное воздействие человека на объекты и процессы и на участвующих в них людей с целью придать определенную направленность деятельности и получить желаемые результаты»⁸.

Управление необходимо для того, чтобы упорядочивать процесс, организовывать совместные действия людей, согласовывать и координировать их действия.

Лекция 1.2. Эволюция менеджмента. Современный этап развития менеджмента

Менеджмент прошел несколько стадий развития. При этом существуют различные точки зрения, раскрывающие логику становления менеджмента как систему управленческих навыков и как устоявшейся практики деловой активности.

Становление менеджмента можно рассмотреть, опираясь на длительное развитие знаний и навыков управленческой деятельности

⁷ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 7.

⁸ Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 9.

по отношению к хозяйствующим единицам. Так, в одной из версий развития менеджмента авторы за начало отчета берут опыт древних цивилизаций. В связи с этим периодизация становления менеджмента выглядит следующим образом.

Первая стадия связана с деятельностью священнослужителей в начале III тыс. до н.э. в цивилизации Древнего Египта. Жрецы выполняли ряд функций руководителей, которые определялись статусом посредников между людьми и богами. «Начало активной хозяйственной деятельности жрецов связано с укреплением храмов и превращением их в крупные хозяйственные субъекты»⁹. Несмотря на присутствие мощной светской власти, жрецы все же имели возможность манипулировать общественным сознанием, регулировать социальные и культурные нормы. Позже, в эпоху Средневековья, священнослужители в храмах стали владеть уже огромными земельными наделами и хозяйствами, что потребовало от них знаний эффективного управления церковными ресурсами.

Вторая стадия накопления опыта в области менеджмента связана с появлением светских вариантов управления и возникновением первых формальных систем организации и регулирования отношений между людьми¹⁰. Это обусловлено, например, изданием «Кодекса царя Хаммурапи» (начало II тысячелетия до н.э.), законов «12 таблиц» в Древнем Риме (III в. до н.э.), законов Солона в Афинах и законов Ликурга в Спарте (I в. до н.э.) и др.

Третья стадия относится к VI–V тыс. до н.э. и связывается с деятельностью царя Нового Вавилона Навуходоносора II, который вводит системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах путем маркировки выпускаемой продукции. Одновременно в Древнем Риме, Египте появляется система территориального управления и административная организация Римской католической церкви, с выделением административно-хозяйственных округов и военно-административных округов.

Четвертая стадия формирования менеджмента относится авторами к XVII–XVIII векам и связывается с зарождением капитализма и началом процесса индустриализации. В этот период появляются менеджеры как особый слой управленцев, не являющихся собственниками. Такого рода управленцы занимались сбором налогов, строительством храмов и дворцов, следили за состоянием дорог, надзирали за работой крестьян на царских и государственных землях, мастерских. Такие люди были незаменимы в управлении крупными частными и государственными хозяйствами.

⁹ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 59.

¹⁰ См.: Там же.

Пятая стадия, которую можно назвать «революцией», характеризуется бурным развитием акционерного, промышленного, банковского и корпоративного капитала¹¹. В силу масштабности производства собственники оказались не в состоянии выполнять управленческие функции на создаваемых предприятиях, и эту работу начали выполнять административные работники, наемные менеджеры.

Не менее познавательной следует признать и периодизацию развития технологий менеджмента, представленную в трудах Г.Л. Тульчинского. Как полагает автор и его коллеги, за последние 200 лет менеджмент и его технологии совершили интенсивную революцию.

Этапы эволюции менеджмента определялись факторами, от которых зависел успех дела. Если менялись факторы успеха, значит, менялась и технология эффективного бизнеса, а значит и менялись требования к профессионализму менеджеров.

Первый этап – ресурсный. До второй половины XIX столетия решающим фактором успеха в бизнесе был доступ к ресурсам: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т.д.¹² Первые крупные производства создавались очень часто в тех местах, где существовал доступ к природным ресурсам (показательна в данном случае история Рокфеллеров, опыт русских предпринимателей в Сибири).

Второй этап – товарный. В тот момент, когда природные ресурсы были поделены, доминирующее положение в бизнесе заняла идея увеличения полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. До начала XX века насыщение рынка производилось путем создания инновационного товара или услуги, материально-технической возможности их реализации. Изобретения и инновационное производство на этом этапе становились решающими факторами для успешного бизнеса.

Третий этап – технократический. Данный этап длился с начала XX века до кризиса 1930-х годов. Рынок производителей начал уплотняться, и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках¹³. Данное время стало временем менеджеров-технократов, которые должны были быть хорошо осведомлены о технологии производства товаров и услуг.

Четвертый этап – маркетинговый. Начало данного этапа ознаменовал кризис перепроизводства, уплотнения рынка в 1930-х го-

¹¹ См.: Там же. С. 60.

¹² Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева, М., 2006. С.16.

¹³ Там же. С. 17.

дах. Стимулирование спроса на товары и услуги стало необходимым компонентом любого бизнеса. Удачные маркетинговые решения (как следствия появления теории маркетинга) могли обеспечить успех любому производству. В этот период появляются многочисленные маркетинговые службы, изучающие спрос, потребительское поведение, организующие сбыт и предлагающие средства стимулирования продаж. Появление маркетинга было весьма значимым для дальнейшего развития технологий менеджмента. В связи с этим последующие стадии эволюции менеджмента следует рассматривать как эволюцию маркетинговых технологий. Кроме того, с появлением теории маркетинга отчетливо проявилась социально-культурная наполненность бизнеса, его зависимость от культурных и социальных факторов.

Пятый этап – брендовый. С начала 1960-х годов тенденции предыдущего этапа стали заметно усиливаться. В бизнесе появились проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, требования защиты прав потребителей. От товаров и услуг потребители стали ждать не только качества. Важным стал имидж фирмы, репутация ее первых лиц. Необходимость диалога с обществом, управления информационными потоками об организации привели к интенсивному развитию технологии PR (public relations). Из рыночной среды конкуренция сместилась в символическую, социокультурную среду. В этот период получают популярность спонсорство, благотворительность, патронаж. Предприятия и фирмы заинтересовались созданием репутации, позитивного имиджа, созданием и продвижением брендов (брендинг), формированием корпоративной культуры. Подобная ситуация стала существенным образом менять стратегии бизнеса: увеличение затрат на рекламу, на формирование имиджа, поиск оснований для мотивации сотрудников, привлечение лучших специалистов, развитие технологий стимулирования продаж и т.д.

«Многое стало зависеть от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению, умеющих добиваться реализации новейших идей с наивысшим результатом»¹⁴.

В этот период появляются и новые технологии работы с персоналом, основанные не столько на поощрении и наказании, сколько на знании мотивации конкретных работников, создании комфортных условий для их эффективной деятельности.

С теоретической точки зрения менеджмент также прошел свой путь развития. Теоретическую эволюцию менеджмента¹⁵ отража-

¹⁴ Там же. С. 18.

¹⁵ См. подробнее: Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.; Уваров В.В. Введение в менеджмент: учеб. пособие. М., 2005.

ет содержание табл. 1. На этом пути заметную роль сыграли работы, которые с научных позиций сформировали обоснованное представление о менеджменте как профессии, опирающейся на достижения междисциплинарных наук и практик. Среди наиболее известных и значимых теорий начала XX века – концепции «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля, которые предложили модель жесткого рационализма в управлении. Однако рационализм в менеджменте, при всех его достижениях, оказался далеко не единственным и не всегда лучшим методом управления. Ближе к середине XX века рационализм в теории менеджмента уступает место поведенческому направлению, связанному с так называемым «человеческим фактором». Поэтому, помимо рациональности, в теоретическом обосновании процесса управления большое внимание уделяется таким факторам, как психологические, социальные, культурные. Внимание к социокультурному и психологическому климату ситуации дало возможность повысить эффективность работы менеджеров на местах. В связи с этим в менеджменте появились и соответствующие термины: «управление по бестселлерам», то есть «управление по целям» или «управление по отклонениям».

Таблица 1

Теоретическая эволюция менеджмента

Наименование школы, направления менеджмента	Основатели школы менеджмента
1. Школа научного управления (1885–1920-е гг.). Создание научного фундамента управления взамен практических методов работы, использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задач и утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки.	Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Грант
2. Классическая (административная) школа управления (1920–1950-е гг.). Появление законов управленческого труда, развитие принципов и функций управления, систематизированного подхода к управлению организацией.	А. Файоль, М. Вебер, Л. Ф. Урвик
3. Школа психологии и человеческих отношений (1920–1950-е гг.). Рассмотрение человеческого фактора как основополагающего в менеджменте, использование приемов управления межличностными отношениями, применение наук о человеческом поведении.	М.П. Фоллетт, Э. Мейо, Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор
4. Школа науки управления (количественная школа) (1950 г. по настоящее время). Разработка и применение математических моделей в	С. Форрестр, Э. Райф, С. Саймон

управлении, количественных методов в принятии решений.	
--	--

Продолжение табл. 1

5. Школа мотивации менеджмента (1950 – по настоящее время). Разработка множества концепций мотиваций и применение психологических подходов в менеджменте.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Врум
6. Школа японского менеджмента (1970–1994). Утверждение новой модели менеджмента, в соответствии с которой повышение производительности достигается благодаря усилению вовлеченности работников в организацию и их коллективизму.	У. Оучи
7. Маркетинговый менеджмент (1970 – по настоящее время). Принципиальный поворот основного внимания менеджеров от внутренней к внешней среде фирмы. Разработка концепции маркетинга.	Ф. Коттлер
8. Стратегический менеджмент (1970 – по настоящее время). Акцентирование внимания на долгосрочной выживаемости фирмы и факторах успеха в конкурентной борьбе.	И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг
9. Постиндустриальное учение о менеджменте (1970 – по настоящее время). Отражение законов менеджмента в постиндустриальную эпоху.	П. Друкер, Ч. Хенди

Современный этап развития менеджмента и условий для бизнеса характеризуется не только чертами последних, рассмотренных выше этапов. К ним прибавились также и такие факторы, как глобализация рынков и нарастающие тенденции информационного общества. Глобализация рынков вызывает в наши дни тотальную конкуренцию всех со всеми, что актуализирует на данном этапе способность занять свое уникальное место на рынке путем максимального привлечения внимания к производству или предприятию, организации, фирме. Вместе с тем в наши дни бурными темпами идет развитие информационных и компьютерных технологий, активизация использования Интернета в рекламе, в PR-деятельности, в маркетинге и в различных технологиях менеджмента.

В этих условиях стало окончательно ясно, что производятся и потребляются не столько товары и услуги, сколько конкретные бренды, для формирования и продвижения которых необходимо вхождение в мировое экономическое, культурное и информационное пространство¹⁶.

¹⁶ См.: Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С.19.

Современный бизнес все больше ориентирован на использование символических ресурсов в своей деятельности, что сближает его с социально-культурной сферой. Креативный потенциал, творческое мышление, неповторимое лицо фирмы, аутентичная система управления, нестандартные решения в производстве товаров и услуг являются неотъемлемыми компонентами успешной деятельности на рынке. Для бизнеса сегодняшнего дня большое значение имеют также и учет глобального пространства в своей деятельности, и ориентация на будущее, что предполагает постоянную поддержку заинтересованности в своем существовании со стороны целевой группы, инвесторов, общества.

В условиях информационного общества, когда основным товаром является информация, а большинство людей занято созданием, обработкой и хранением информации, технологии менеджмента приобретают все новые черты. Управляя процессами производства на предприятии, в организации менеджеры ориентируются скорее на ценностные характеристики производимых товаров и услуг. Потребители вместе с изделием приобретают яркий образ, мечту, частицу мифа, эмоцию, возможность для собственной реализации.

Усилия менеджеров теперь сосредоточены в работе с информационно-символическим полем, с информационными сетями, способными наделять долей эксклюзивности результаты работы коллектива организации, донести до каждого потребителя уникальное лицо товара или услуги. Существует весьма обоснованное мнение, что современный бизнес производит не продукты, не товары и услуги, и даже уже не бренды, а собственно потребителей, определенные типы личности и их образ жизни, культуру и ее носителей¹⁷. В связи с этим основными направлениями технологий современного менеджмента являются технологии маркетинга, PR, имиджа, рекламы, грамотная работа с персоналом, которые в итоге сводятся к управлению коммуникативными процессами, информационными потоками, к использованию ресурсов ценностного, символического характера. Однако подобные тенденции сосуществуют параллельно с интенсивным развитием инновационного и наукоемкого производства, увеличением размеров предприятий, сложностью производственных технологий, а также с растущими требованиями потребителей к качеству товаров и услуг.

Лекция 1.3. Культура как объект управления

¹⁷ См.: Там же.

В наши дни менеджмент и его технологии проникают во все сферы жизнедеятельности человека. Управлять можно процессами производства не только в частной фирме, но в любом другом предприятии, организации, учреждении, действующем в рыночных условиях. Причем своевременный менеджмент необходим и тем сферам, структурам, организациям, которые не преследуют коммерческие цели. В их число входит и сфера культуры, которая в нынешних условиях нуждается в грамотном использовании механизмов менеджмента. Причем в этом случае речь идет не о теоретическом понимании культуры, а практическом, или прикладном.

Толкование культуры можно понимать по-разному. И следует заметить, что большинство существующих представлений о культуре среди ученых, работников социокультурной сферы, творческих деятелей, обычных людей являются вполне обоснованными. Все дело в том, что говоря о культуре, следует придерживаться того «общего знаменателя» в ее интерпретации, которое будет уместным в той или иной ситуации. Между тем разные способы интерпретации понятия «культура» тянутся еще с античного времени, когда и появился этот многогранный термин. Когда мы говорим, что культура – это все самое лучшее, благородное и прекрасное, чего добились люди в результате своего развития, то такое понимание культуры отсылает нас именно в Античность. В таком случае управление и культура вряд ли совместимы, ведь холодный экономический расчет и проявление высших духовных ценностей (Добро или Истина) сложно совмещаются между собой. Может ли в таком случае культура быть объектом для управления?

В современной культурологии признается право на множество определений культуры. Так, например, культура понимается как система смысловых или символических механизмов трансляции социального опыта человечества. Между тем классическим определением культуры является то, которое сформулировал еще в 1871 году английский антрополог Эдуард Тайлор: культура – это комплекс, включающий знания, верования, мораль, обычаи, законы, ценности, усвоенный человеком в том или ином обществе. С помощью такого определения культуры фиксируются характерные черты общества, нации, конкретной группы¹⁸.

«Культура (лат. cultura) – первоначально – возделанная почва, позднее – воспитание, образование, нравственное и интеллектуальное развитие (т.е. социальное «возделывание») человека <...> Гуманитарная культурология склоняется к аксиологическому определению: культура – как набор ценностей (наиболее ценных достижений) че-

¹⁸ См.: Кравченко А.И. Культурология: учеб. пособие для ВУЗов. М., 2003. С. 11.

ловеческого Бытия. Наиболее научно обоснованным нам представляется определение, принятое в этнологии: культура – это социальный опыт коллективного существования людей, накапливаемый и передающийся из поколения поколению. Характерно, что это определение вписывается даже в постмодернистский подход к культуре, как к тексту, принципиально противостоящий любым классическим определениям. Культура – это совокупность текстов (вербальных и невербальных), фиксирующих исторический социальный опыт и т.п. <...> Обобщая, можно сказать, что культура – это система упорядоченности в мире вещей, организованных территорий, процессов и продуктов человеческой деятельности, организационных форм человеческой общности, межличностных и коллективных взаимоотношений, коммуникаций, человеческого сознания и поведения, созданная и поддерживаемая самими людьми»¹⁹.

Несмотря на универсальность подобных определений культуры, все же когда речь заходит об управлении, то эти определения требуют корректировки, а также акцента на институциональном характере культурных форм. Отсюда складывается непонимание между теоретиками культуры и практиками, работающими в сфере культуры. Ведь культура – это еще и совокупность музеев, выставок, театральных постановок, фольклорных праздников и многое другое. Поэтому в данном случае требуется соответствующее, прикладное и более узкое определение культуры, которое было бы адекватно для применения принципов менеджмента.

В связи с этим культура может пониматься как определенная сфера жизнедеятельности общества, наряду с политикой, экономикой, образованием и т.д. Иными словами, сфера культуры представляет определенный срез общества, некий ресурс, механизм, позволяющий производить, сохранять, передавать с помощью институциональных форм особенности мировоззрения, ценностей, стереотипов, норм конкретного сообщества. Культурная сфера – это совокупность отраслей, предприятия которых производят услуги, необходимые для удовлетворения культурных потребностей человека.

Сфера культуры включает в себя²⁰:

- сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные, местные традиции, праздники и т.д.);
- художественное, эстетическое образование и детское творчество;
- искусство, творческую, концертную деятельность;

¹⁹ Флиер А.Я. Культурология для культурологов: учеб. пособие. М., 2009. С. 125–128.

²⁰ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 6.

- организацию досуга и развлечений;
- этнографические, фольклорные искусства и ремесла;
- деятельность, которая обеспечивает развитие этого (экономика культуры, правовая деятельность в области культуры, финансирование и управление культурой, социальный маркетинг и т.д.).

Деятельность в культурной сфере осуществляется с помощью различных фирм – организаций, учреждений, предприятий различной ведомственной принадлежности (государственных, муниципальных, частных, общественных организаций) и формой собственности, а также частными лицами.

Между тем сфера культуры не только многообразна, но и обладает некоторыми особенностями, которые существенно отличают ее от прочих сфер жизнедеятельности. В частности, следует заметить, что производство и реализация услуг в сфере культуры связаны с выполнением социально важных функций культуры: образовательная, воспитательная, функция сохранения культурного наследия, духовное развитие общества и другие. Выполнение этих функций имеет общественное значение, оно направлено на развитие, и прежде всего нравственное, моральное, духовное, наших детей, нашего города, нашего общества.

Среди многообразных функций, которые выполняют учреждения культуры, специалисты отмечают следующие два блока²¹:

- функции социокультурной самоорганизации (развитие интереса к многообразию культуры, духовное обогащение, преодоление национальной, конфессиональной, социально-политической отчужденности, развитие духовно-ценностного потенциала личности, развитие художественно-творческой активности, сохранение и развитие традиционных народных культур, исторической памяти);
- функции социально-нормативные (интеграция и объединение людей, формирование социальных норм, развитие культуры общения, образование, воспитание, развитие социально-общественной активности, системы социально-ценностных ориентаций человека).

Вместе с тем сфера культурной деятельности в наши дни осуществляется в условиях рынка, что предполагает воздействие на этот процесс таких факторов, как потребительский спрос, маркетинговая среда, стратегия, миссия, оценка эффективности и пр. И, наконец, реализация учреждениями культуры тех или иных культурных продуктов направлена на конкретного потребителя. Следовательно, и в сфере культуры необходимо все же учитывать мнения, запросы, предпочтения потребителя, что является ключевым основанием для динамичного

²¹ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 92.

развития отрасли культуры. Иными словами, культурная деятельность в современных условиях неотделима от следующих факторов:

- сохранение и выполнение своей миссии (реализация конкретных культурных благ);
- ориентация на потребителя (потребительский спрос, предпочтения);
- учет законов и «правил игры» рыночной среды.

Ориентация учреждений культуры лишь на первый фактор приводит в итоге к тому, что культурная деятельность сворачивается, залы пустеют, а финансовых поступлений постоянно не хватает. И не только маркетинг или фандрейзинг помогут в постсоветский период наладить хозяйственную деятельность учреждениям культуры, но и способность увидеть целевого потребителя, умение реализовать культурные блага людям разных взглядов, возрастов, уровня образования, этнических групп, туристов и т.д. Опыт многих стран показывает, что духовное и коммерческое, культурное и экономическое не обязательно являются противоположными сторонами. Очень часто одно из них становится залогом успешного развития другого: экономические механизмы помогают реализовывать высшие духовные ценности, а культура задает бизнесу ориентиры для социальной ответственности.

Важно также обратить внимание на тот факт, что в современном мире сфера культуры – это не только место творчества, духовности или традиции, но это еще и мощный слой экономической деятельности, производящий определенные товары и услуги.

Действительно, начиная с 90-х годов, сфера культуры стала восприниматься обществом и властью некоторых стран как перспективная отрасль экономики, в рамках которой развиваются туризм, культурные индустрии (мода, шоу-бизнес), рекреативные практики и многое другое. В настоящее время культура признается как важный ресурс любого региона, куда могут быть включены и памятники культуры, и региональные мифы, и праздничная культура, и центры современного искусства и многое другое²². Эффективность использования этих ресурсов во многом связана как с богатством культурного наследия, так и с развитием технологий менеджмента и маркетинга.

Возрастающее количество проведенных учеными исследований подчеркивают тот факт, что культура есть не только следствие социально-экономического развития или политики, а решающее условие этого развития, его ценностный, ментальный и нормативный стержень. Кроме того, во многих странах мира культура демонстрирует не только качества катализатора экономических или политических изме-

²² См.: Федотова Н.Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона // Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки». № 63. 2011. С. 58–65.

нений, но и собственную экономическую состоятельность, способность стать весьма прибыльной частью экономики. Иными словами, сохранение и грамотное управление культурными ресурсами является гарантом успешного развития экономических российских регионов, реализации стратегических планов по интеграции городов в мировое культурно-туристическое пространство.

Между тем управление культурой понимается зачастую как управление досуговыми формами активности горожан. Тогда как культура города может быть рассмотрена в контексте ее потенциала для создания особой символической среды горожан, как пространство взаимодействия элементов культурного наследия и современной культуры, как выражение особого стиля (например, стиля Великого Новгорода как гармоничного синтеза средневековых и современных деталей). При проведении адекватной культурной политики в российских регионах, культура города становится определенного рода интегратором, объединяющим горожан на основе единства исторической судьбы, общих ценностей, а также экономических интересов. Следует при этом подчеркнуть, что явно позитивная перспектива в этом отношении остается у тех регионов, которые обладают богатым культурно-историческим наследием, хранят драматические «следы» ушедших эпох, великих личностей. Поэтому сфера культуры в России не только испытывает трудности трансформационного периода, но и может получить новый импульс своего развития.

В условиях рынка управление культурной деятельностью может рассматриваться в различных контекстах. При этом «управление культурной деятельностью – это управление социально-экономическими условиями культурной деятельности, условиями создания и потребления культурных ценностей»²³. Управление может осуществляться в рамках конкретного учреждения культуры, а также может распространяться на организацию и координацию работы творческого коллектива. Кроме того, управление культурой осуществляется и на самом высоком уровне – путем формирования и реализации культурной политики страны, региона, что предусматривает разработку принципов финансирования сферы культуры, нормативного обеспечения культурной деятельности. Органы власти в сфере культуры в целом создают условия для развития культурной деятельности, задают общую стратегию развития культуры в стране, регионе, муниципалитете.

Управление осуществляется как руководителями, так и менеджерами. Причем должность менеджера культуры в наши дни становится все более востребованной в связи с большим влиянием рыноч-

²³ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 77.

ных законов на осуществление культурной деятельности. Менеджер культуры играет немаловажную роль в организации, координации, регулировании, обеспечении ресурсами профессиональных, творческих учреждений культуры. Менеджер культуры выступает как организатор творческого процесса, способный обеспечить экономические, финансовые, правовые, технологические условия реализации культурных благ.

В целом менеджер осуществляет управленческий труд, основной задачей которого является обеспечение ресурсами, осуществление координации, организации определенной деятельности. От работы менеджера зависит выполнение целей и задач организации, от его компетенции и таланта – способность воздействовать на людей и на процессы создания, реализации, переработки производимой продукции. Менеджеры устанавливают взаимодействие между отдельными действиями в организации, разрабатывают стратегии поведения организации на рынке и являются ключевым информационным звеном в коммуникационном пространстве организации, ее внутренних и внешних связях.

Однако сфера культуры представляет уникальную и неповторимую область деятельности, которая отличается как широким разнообразием связей с действительностью, так и сложностью взаимоотношений компонентов внутри организации, наличием художественно-творческого начала, что накладывает отпечаток на профессиональную компетентность менеджера культуры.

Требования к профессиональной компетентности работников организационно-управленческой деятельности в сфере культуры кардинально поменялись в постсоветский период. «Переход от сугубо административно-распределительной технологии управления сферой ко все более широкому использованию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансирования структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятельность – все это радикально меняет требования к профессионализму в социально-культурной сфере. Если раньше специалист-профессионал в сфере культуры видел себя преимущественно работником «идеологического фронта», педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом, короче говоря, быть полноценно компетентным в вопросах менеджмента без всяких скидок на пресловутую «специфику» сферы»²⁴.

²⁴ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 36.

Лекция 1.4. Особенности менеджмента в сфере культуры

Менеджмент как деятельность базируется на устоявшихся со временем принципах, выполняет определенные функции и преследует вполне конкретные цели. Вместе с тем в каждой сфере деятельности менеджмент приобретает свои характерные черты. Менеджмент в банковском или торговом деле, в промышленном производстве, в социокультурной сфере имеет особую специфику, связанную с особенностями организационной структуры, производимой продукции и многого другого.

В сфере культуры менеджмент появился относительно недавно. Что касается России, то менеджмент в сфере культуры стал обретать свою популярность к концу 90-х годов, когда стали более обозримыми новые (рыночные) тенденции развития российского общества. По мере преобразований этого времени сфера культуры, существовавшая более полувека под покровительством государства, стала испытывать острый дефицит знаний, действий и навыков нового типа. В культурной деятельности, осуществляемой в музеях, театрах, выставочных залах фольклорными коллективами, творческими людьми возник вакуум, связанный с отсутствием организационных, управленческих технологий, координационных и проективных практик, маркетинговых решений. Как полагает известный менеджер музея П. Кук, появление менеджеров искусства и культуры – отнюдь не изобретение, а скорее адаптация к новым условиям существования культуры²⁵.

Менеджмент в сфере культуры – это деятельность личности, группы людей с целью эффективного использования финансовых, креативных, символических, материальных, социальных, интеллектуальных и прочих ресурсов культуры, основанная на системе методов и функций управления организациями, проектами, структурами и т.д.

Среди существенных особенностей менеджмента в сфере культуры следует выделить характер и основные цели учреждений культуры, реализуемые ими культурные услуги, а также свойства рынка, в котором осуществляется их деятельность.

В сфере культуры функционируют как коммерческие организации, основной целью которых является получение прибыли, так и некоммерческие, деятельность которых направлена, прежде всего, на достижение культурных, образовательных, научных, благотворитель-

²⁵ См.: Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. № 2 (27). С. 88–96.

ных и иных социокультурных целей. При этом некоммерческих организаций в сфере культуры значительно больше, чем коммерческих. Среди некоммерческих организаций в России существуют учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т.д.²⁶. Однако, как отмечают российские исследователи из Санкт-Петербурга, некоммерческая деятельность отнюдь не является непривлекательной для бизнеса. В силу своей публичности, социальной значимости сфера культуры обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д.²⁷. В связи с этим бизнес-сообщество заинтересовано в сотрудничестве с социокультурной средой не меньше, чем она с ним. Современный бизнес и сфера культуры обречены на взаимовыгодное сотрудничество.

«Формирование и продвижение имиджа и репутации фирмы, спонсорство, патронаж и благотворительность, работа с персоналом, расширение сотрудничества, даже рекламные кампании и акции по стимулированию продаж – все это просто невысказано без проведения праздников, конкурсов, выставок, культурных программ, т.е. без обращения к социально-культурным технологиям, а то и прямого сотрудничества с соответствующими организациями и учреждениями социально-культурной сферы»²⁸.

Как отмечалось выше, современный этап развития технологий менеджмента весьма серьезно зависит от культурных и социальных факторов, а каждое крупное предприятие стремится быть носителем определенной корпоративной культуры. Культура, путем реализации культурных благ, формирует в регионе благоприятные макроэкономические условия: повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества, формирование креативной среды. Наконец, и сама сфера культуры приносит заметный вклад в экономику регионов, создавая рабочие места, развивая коммерчески выгодные проекты в сфере культурно-досугового, культурно-рекреативного секторов, а также в развитии культурных (креативных) индустрий²⁹.

²⁶ См.: Ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях»,

²⁷ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 34.

²⁸ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 37.

²⁹ См. подробнее: Федотова Н.Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник № 4. Великий Новгород, 2012. С. 53–73.

Специфика культурной деятельности, которая носит преимущественно некоммерческий характер, определяет и особенности того рынка, в котором она осуществляется. Менеджмент и маркетинг культурной среды оказывается многоаспектным, многогранным и именно здесь раскрываются различные стороны организационной и управленческой деятельности. По мнению специалистов, рынок сферы культуры раздваивается на два сектора: рынок потребителей и рынок доноров³⁰, т.е. на тех, кто является источником платежеспособности, и тех, для кого реализуются культурные услуги. Так, например, культурная услуга (театральная постановка, посещение музейной экспозиции, пользование редкой книгой и пр.) реализуется для соответствующей целевой группы, а финансируется из государственного бюджета, из благотворительного фонда или прочих источников и организована при помощи органов власти или институтов образования.

В силу своей общественной значимости и некоммерческой направленности, сфера культуры не может существовать без государственных дотаций и регулярной, стабильной финансовой поддержки. С другой стороны, культура не может и не должна существовать исключительно на основе государственного дотационного содержания. Большинство некоммерческих предприятий и организаций может в процессе своего функционирования реализовывать и коммерческие услуги. В частности, в музеях активно развивается предпринимательская деятельности, связанная с изготовлением и продажей сувениров, с работой творческих мастерских и т.д. Важной особенностью менеджмента в сфере культуры является тот факт, что финансирование культурной деятельности осуществляется за счет привлечения альтернативных источников. Привлечение внебюджетных средств финансирования, социальное партнерство, активное сотрудничество с различными коммерческими структурами, фирмами является важным условием успешного функционирования учреждений культуры, сохранения культурного наследия, воспроизводства творческого потенциала. Поэтому в России все большую популярность в последнее время приобретает фандрейзинг (от англ. fundraising – «ростфондов») как система финансирования и ресурсного обеспечения, основанная на привлечении средств из различных источников (см. подробнее об этом в лекциях темы № 9).

Следует также отметить, что культурная деятельность в российских регионах может быть тесно связана и с весьма прибыльным сектором экономики, а именно с культурным туризмом, который способствует вовлечению культурного потенциала в коммерческий оборот. В частности, памятники культуры, аутентичные события культурной жиз-

³⁰ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 35.

ни региона, являются важнейшей составной частью культурного туризма, поскольку не только создают неповторимый образ города, но и, в связи с этим, делают регион достаточно привлекательным для посещения.

Не менее важным для менеджмента в сфере культуры является и характер продукции, производимой и реализуемой учреждениями культуры. Продуктом культурной деятельности является культурная услуга (например, посещение театра, концерта или выставки). Культурная услуга – это элементарная единица в менеджменте культуры, а также в анализе деятельности учреждений культуры. Как и все иные услуги, культурная услуга обладает следующими характеристиками:

- услуги неосвязаемы и несохраняемы, у них отсутствует материально-вещественная форма;
- процессы создания услуг и их потребления совпадают;
- услуги не тиражируются и не перемещаются;
- услуги обладают непостоянством качества.

При этом культурные услуги нередко связаны с небольшим потребительским сегментом, а также имеют сравнительно небольшую цену (иногда реализуются и бесплатно) по причине некоммерческой направленности учреждений культуры и социальной значимости самих услуг. Однако культурные услуги тесно связаны со сферой досуга, поэтому уровень конкуренции в этом рыночном секторе весьма высок. Кроме того, культурные услуги связаны с так называемым «духовным производством» и с феноменом создания (мышления, восприятия, созерцания, переживания).

Сама культурная услуга нередко представляет собой сложный художественный процесс, результат духовных взаимодействий, творческих решений. В связи с этим творческую деятельность очень сложно свести к культурной услуге. При этом труд художников, писателей, актеров лишь в менеджменте воспринимается как процесс создания и реализации культурной услуги, тогда как для общества и какой-либо личности наиболее значимым является сам результат творчества, его понимание, переживание, воздействие³¹.

Кроме того, культурные услуги многообразны, поскольку сама культурная деятельность многоукладна и разнообразна. Данный факт накладывает отпечаток на особенности анализа, изучения, оценки культурной деятельности, так как она регулируется разными ведомствами, правовыми актами, имеет собственные традиции, специфику развития (например, сфера кинематографа, библиотечное дело или

³¹ См. подробнее: *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие. М., 2005. С. 117.

музейное). Данный факт приводит к ведомственной разобщенности, отсутствию интеграции в сфере культуры и сложности формирования единого культурного пространства.

Можно сказать, что в сфере культуры существуют услуги, которые связаны с исполнительской деятельностью (актеров, певцов), а также услуги, которые связаны с освоением культурных благ (библиотечных, музейных).

Важной характеристикой любой услуги является ее качество. Специалисты в области маркетинга подчеркивают, что услуги не только неосязаемы или несохраняемы, но и обладают таким важным критерием, как непостоянство качества³². Интерес к качеству услуг в маркетинге современных организаций вызван, прежде всего, постоянно растущей конкуренцией, которая неумолимо сокращает количество потребителей той или иной услуги.

Что касается сферы культуры, то здесь внимание к качеству услуг и его зависимости от конкуренции, по-видимому, обусловлено двумя факторами. Во-первых, учреждения культуры, безусловно, реализуют такие услуги, которые по большей мере связаны с досуговой деятельностью человека, и на этом фоне уровень конкуренции, несомненно, высок. Во-вторых, в более узком понимании культурная услуга все же уникальна, или даже эксклюзивна (театральная постановка, выставка музейных экспонатов), особенно в небольших регионах. С этой точки зрения, деятельность учреждений культуры осуществляется в неконкурентной среде, что опять же может сказаться на ненадлежащем качестве реализуемых культурными учреждениями услуг³³.

Таким образом, применительно к сфере культуры менеджмент рассматривается как вид деятельности и особая область знаний об управлении организацией в процессе производства, распространения и потребления культурных услуг в условиях рыночной экономики.

Менеджмент в сфере культуры – это управление и руководство организациями и учреждениями культуры, а также планирование, программирование и подготовка коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культуры. Другими словами, менеджмент в культурной сфере может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни. Эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера.

³² Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991 // www.finbook.biz/description.html?prm=84.

³³ См.: Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3.

Культурные услуги создаются и реализуются, прежде всего, в учреждениях культуры. В менеджменте культуры важно знать и анализировать организационную среду учреждений культуры, которая составляет их внешнюю среду. Сюда входят потребители культурных услуг, государство, финансовые партнеры (бизнес, спонсоры и т.д.), творческое сообщество, СМИ. Каждая группа выполняет определенную роль, оказывает на учреждение какое-либо воздействие или, напротив, учреждение воздействует на эту группу. Для успешного менеджмента важно знать интересы этих групп организационной среды учреждений культуры и прогнозировать возможные сценарии сотрудничества с ними.

Так, потребители делятся на целевые группы, в группе потребителей формируется спрос на определенные культурные услуги, и для потребителя важно соотношение цены культурной услуги и ее качества. Региональное сообщество, куда можно включить и потенциальную целевую аудиторию учреждений культуры и творческих людей, заинтересовано в развитии культурных практик, в открытии мест для творческой реализации. Тогда как государство заинтересовано в активизации самостоятельности учреждений культуры, в развитии альтернативных источников финансирования, проектной деятельности. Представители бизнеса стремятся не только участвовать в коммерчески выгодных проектах, но и получать символическую прибыль от сотрудничества с учреждениями культуры (престиж, репутация, имидж и т.д.). Но для того, чтобы эти и другие звенья организационной среды учреждений культуры эффективно с ними взаимодействовали, чтобы взаимные интересы были соблюдены, нередко требуется катализатор или посредник, способный скоординировать возможные контакты и учесть все нюансы потенциальных сотрудничеств. В зарубежной практике, и особенно в Великобритании, роль таких посредников взяли на себя специальные агентства, которые учреждаются государством. Отчасти эту координирующую и организационную роль может взять на себя и менеджер культуры.

Однако даже менеджеру культуры не следует забывать тот факт, что сфера культуры представляет собой не только пространство для управленческих решений, но и пространство для творчества, эстетики, для поддержания традиции, проявления креативного потенциала, духовного развития личности. Поэтому «значение менеджмента в культуре не только в продаже культурного продукта, успешных маркетинговых стратегиях, позволяющих культуре вно-

свить свой вклад в экономику, но и в подчеркивании собственно духовной ценности культуры»³⁴.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание термина «менеджмент» и термина «культура».
2. Назовите основные характерные особенности современного этапа развития менеджмента.
3. Охарактеризуйте основные свойства культурных услуг.
4. Какое влияние может оказывать сфера культуры на общество и на экономику региона?
5. В чем состоит основное предназначение менеджера культуры?
6. Каковы основные особенности менеджмента в сфере культуры?
7. Назовите этапы развития менеджмента.
8. Как соотносятся понятия «культура» и «управление»?

³⁴ Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. № 2 (27). С. 88–96.

ТЕМА № 2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Лекция 2.1. Функциональные и методологические особенности менеджмента

Рассмотрение теоретических и методологических основ менеджмента приобретает большое значение в понимании особенностей механизма его функционирования, а также способствует формированию ориентиров для определения целей управления, понимания логики управленческой деятельности.

Прежде всего, следует отметить, что менеджмент представляет собой определенного рода систему, эффективное действие которой обеспечивается путем выполнения каждым элементом системы той или иной функции. В данном случае важно сформировать более или менее адекватное представление о менеджменте как некоей системе взаимосвязанных элементов или структур. Среди компонентов процесса менеджмента чаще всего выделяют закономерности, принципы менеджмента, методы, механизмы, функции и т.д. Остановимся подробнее на некоторых из них.

Закономерностями менеджмента являются постоянно повторяющиеся тенденции, которые отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами управленческой деятельности. К числу важнейших среди закономерностей менеджмента, которые актуализируются в процессе управления, специалисты относят следующие:

- развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации экономики;
- определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании системы управления организацией;
- соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации;
- соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта и объекта управления);
- использование преимущественно сознательного (планомерного) управления;
- концентрация и динамичное изменение функций управления в организации;
- оптимизация (рационализация) уровней управления организацией;

– рациональное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа³⁵.

Закономерности во многом обуславливают **принципы управления**, то есть основополагающие идеи и правила менеджмента по осуществлению управленческих функций. Среди общих принципов чаще всего выделяют такие, как:

– принцип применимости (менеджер разрабатывает для всех сотрудников руководства к действию);

– принцип системности (охват всей системы менеджмента с учетом внешних и внутренних факторов организации и взаимосвязи отдельных элементов организационной структуры);

– принцип многофункциональности (учет менеджером различных аспектов деятельности, включая материальные ресурсы организации, условия организации труда, конечные цели и т.д.);

– принцип интеграции (обеспечение интегрирования внутри организации различных способов отношений и взглядов сотрудников);

– принцип ориентации на ценности (ориентация менеджмента на такие ценности, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цены и качества услуг и т.д.);

– принцип оперативности управления (менеджер должен уметь быстро принимать нужные решения, оперативно переходить от выполнения одного вида работ к другому, эффективно действовать в изменяющихся условиях);

– принцип объективности (менеджер должен быть беспристрастным, ориентироваться на объективное оценивание реальности, действия менеджера не должны зависеть от воли и желания объектов и субъектов управления)³⁶.

Целеполагание является одним из наиболее важных методологических основ менеджмента. Роль фундаментального понятия в данном случае играет «цель», сущность которой сводится к осознаваемой мотивации, побуждающей к действию для достижения определенного результата по отношению к тому или иному предмету. Для достижения результатов организация формулирует цели своей деятельности, что принято называть целеполаганием. Целеполагание сводится по преимуществу к поведению, направленному на достижение обозначенной цели. При этом большую роль в целеполагании играет установление факторов, влияющих на достижение цели, а также дальнейшее планирование деятельности в соответствии с выявленными факторами.

³⁵ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 50.

³⁶ См.: *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 86–87.

Цель в работе организации, учреждения представляет собой предвосхищение результатов ее деятельности, желаемое состояние ее будущего. В связи с этим, достижение цели предопределяет основные направления деятельности организации. В процесс достижения предполагаемого результата вовлекаются все имеющиеся ресурсы, включая и финансовые, и социальные (работа сотрудников), и прочие. «С позиции менеджмента цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени. Для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое необходима конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой»³⁷.

Для достижения цели учреждение культуры, как и любая другая организация, разрабатывает программу действий, в процессе которой решаются более конкретные задачи, определяются средства их достижения, а также осуществляется планирование деятельности.

Цель учреждения культуры исходит из миссии и реализуется с помощью избранной стратегии и тактики (см. лекции темы № 4). Чаще всего в культурной сфере цели деятельности учреждения направлены на достижение социально значимых результатов: воспитание и эстетическое развитие личности, раскрытие творческого потенциала, формирование личностного сознания и т.д. Между тем каждое конкретное учреждение культуры имеет собственные цели, которые определяются ее стратегическим развитием и характерными особенностями реализуемых учреждением культурных услуг.

Однако при постановке целей менеджер любой организации или учреждения может руководствоваться общими принципами, принятыми в системе менеджмента:

- описание ситуации;
- выявление приоритетов;
- выбор в качестве общей цели одного наиболее существенного приоритетного направления;
- формулирование цели в терминах конечных результатов;
- декомпозиция цели в системе «цель – ресурсы – результаты»;
- построение дерева целей;
- оценка дерева целей на полноту состава подцелей, их соподчиненности (иерархичности) и ресурсной обеспеченности;
- формулировка целевых задач по целям и подцелям³⁸.

³⁷ Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 61.

³⁸ См.: Там же. С. 65.

Задачами менеджмента являются подцели, которые достигаются посредством выполнения тех или иных действий в определенный промежуток времени. В организациях и учреждениях культуры выполнение задач распределено в соответствии с принятыми должностными обязанностями сотрудников. По своему характеру влияния на эффективность деятельности организации задачи менеджмента можно разделить на несколько групп.

В первую группу задач включают задачи, результат решения которых оказывает непосредственное воздействие на эффективность организации. В сфере культуры такого рода задачи направлены на повышение эффективности культурной деятельности, на улучшение качества культурных услуг (библиотечных, театральных, выставочных и прочих). Вторая группа включает задачи, решение которых влияет на функционирование учреждения через те или иные организационные формы. Сюда относятся задачи социокультурного маркетинга, распределения ресурсов учреждения культуры, контроля культурной деятельности и т.д. Третью группу задач менеджмента можно охарактеризовать как вспомогательную, поскольку они направлены на решение задач первой и второй группы (учет культурной деятельности, аналитические исследования, аудит культурных учреждений).

Задачи менеджмента тесно связаны с маркетинговыми и управленческими технологиями, а также с работой персонала. Технология предполагает внедрение методов, процессов, материалов, комплекса мер или операций, которые направлены на создание, распространение, использование продукции, ее рост, повышение качества, сокращение затрат на производство услуги и т.д. Внедрение новых технологий менеджмента в деятельность учреждений культуры предполагает системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, необходимых для реализации культурных услуг. Конкретные технологии управленческой деятельности (например, способы преобразования информации) используются для решения поставленных перед учреждением культуры задач.

Социальные (человеческие) ресурсы в менеджменте рассматриваются как совокупность руководителей и подчиненных. Задачи управления решаются через процессы руководства, а также через скоординированную и организованную деятельность сотрудников учреждения культуры. Управление работой персонала на современном этапе развития технологий менеджмента является ключевым фактором в любой организации. В данном случае важно учитывать, что каждый сотрудник, специалист обладает теми или иными способностями, личностными качествами, разной степенью одаренности, которые при благоприятных условиях и внутренней среде организации могут проявиться и сыграть существенную роль в деятельности учреждения культуры. Учреждения

культуры функционирует только благодаря тому, что в них есть люди, которые создают культурные продукты, формируют внутренний микроклимат учреждения и в конечном итоге именно от работающих в нем людей зависит то, чем является конкретное учреждение культуры.

Понятия «цель» и «задача» в менеджменте соотносятся и с понятием «функция». Достижение целей и решение задач, как правило, происходит путем выполнения в процессе практической деятельности целого ряда функций. Функция – это роль, предназначение.

Функции менеджмента – это различные виды управленческой деятельности, которые осуществляются различными способами в процессе управления той или иной организацией. Функции менеджмента осуществляются с помощью соответствующей организации работ с применением конкретных приемов и способов реализации деятельности.

Обычно термин «функционирование» по отношению к организации применяется в тех случаях, когда предполагается, что в ней происходят работы, осуществляются действия людей. Так и управление можно рассмотреть как процесс по выполнению тех или иных действий. Каждая функция характеризуется целенаправленностью, имеет свои особенности, но при их взаимодействии образуется целостная и комплексная система управления организацией.

Функция менеджмента представляет собой целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления. Функции менеджмента раскрывают содержание процесса управления. Для выполнения какой-либо работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение – все это и есть функции менеджмента³⁹.

Выполнение функций может рассматриваться применительно к должности (функции работника, должностного лица), подразделению (функции отдела, сектора и т.д.), органу управления (функции министерства, комитета культуры и др.)⁴⁰. Функции управления отражают разделение и специализацию управленческого труда по горизонтали и по вертикали; они обеспечивают в организации руководство, управление и ведение хозяйственной деятельности.

Функции менеджмента разделяют на две группы – общие (основные) и конкретные (специализированные, специальные). К общим функциям менеджмента относятся планирование, организация, мотивация и контроль⁴¹.

³⁹ См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 63.

⁴⁰ См.: Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001. С. 11.

⁴¹ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеев

Планирование необходимо в процессе деятельности для определения целей организации и путей их достижения. В процессе планирования осуществляется подготовка к будущему, определение того, что и какие ресурсы потребуются и какими способами этого достичь. Планирование может быть долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным, оперативным.

Организация предполагает создание конкретных условий для достижения запланированных целей. Организация направлена на структурирование процесса работы учреждения, фирмы, на упорядочивание экономической, правовой, социально-психологической сторон ее деятельности. Организационная функция предполагает – кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, какие для этого потребуются средства⁴².

Мотивация на современном этапе развития менеджмента понимается как система внутреннего побуждения работников к выполнению действий, которая лежит в основе процесса управления персоналом. Мотивация связана с созданием таких условий для сотрудников организации, которые бы стимулировали работников к выполнению обозначенных в ходе управления действий. Мотивировать сотрудников – значит учитывать их интересы и обеспечивать благоприятную атмосферу для реализации их творческого потенциала, способностей, талантов.

Контроль как функция менеджмента необходим для обеспечения процесса достижения целей организации. Контроль предполагает непрерывное наблюдение и постоянное регулирование хода деятельности в организации с целью эффективного решения управленческих задач. Контроль тесно связан с планированием и предполагает выполнение корректирующих действий по предотвращению отклонений от определенных организацией целей.

Большую роль в менеджменте также играют и так называемые *связующие функции*, которые представляют собой принятие решений и коммуникативные процессы. Для успешной работы организации менеджер периодически делает выбор из нескольких альтернативных возможностей, что и представляет собой процесс принятия решения. «Принятие решения – выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать»⁴³. Коммуникативные же процессы обеспечивают и регулируют циркуляцию информационных потоков как внутри организации, так и между организацией и внешней

ва, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 56.

⁴² См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 68.

⁴³ Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 70.

средой. Большую роль в коммуникации играет достоверность информации, адекватность способов ее кодировки, а также технологии передачи информационных сообщений.

К *специфическим функциям* менеджмента относятся такие из них, которые связаны с управлением конкретной сферой деятельности. В сфере культуры специфика функций проявляется в связи с особенностями процесса реализации культурных услуг и некоммерческим характером организаций. Учитывая особенности менеджмента в сфере культуры, о которых речь шла выше, специфическими функциями управления следует назвать следующие:

- ориентация на социальное партнерство, т.е. на тесное сотрудничество культурных учреждений с организациями образования, науки, религии, правоохранительными органами, что предполагает реализацию комплексных программ, мероприятий по развитию личности, региона, поселения и т.д.;

- реализация различных форм собственности в учреждениях культуры;

- учет в планировании, определении миссии, целей и задач учреждений культуры основных принципов культурной политики федерального и регионального уровня, разработанных в регионах стратегий культурного развития, культурных концепций, программ и т.д.;

- координация территориального, федерального и международного сотрудничества в сферах культуры и искусства⁴⁴.

В учреждениях культуры реализация специфических функций менеджмента тесно переплетена с задачами управления и общими функциями. Так, функция планирования позволяет определить основные направления развития культурной деятельности, реализации культурных услуг, тогда как функция организации призвана осуществлять связь между различными подразделениями учреждения для решения вопросов обеспечения материальными ресурсами, организации культурных мероприятий и т.д.

Методы менеджмента – это способы воздействия на объекты управления; приемы осуществления управленческой деятельности. В переводе с греческого слово «метод» означает «путь к чему-либо». С помощью различных методов управления реализуются функции менеджмента, достигаются цели организации. Можно также сказать, что методы управления – это комплекс методов «целенаправленного воздействия на работников, группы, коллективы»⁴⁵.

⁴⁴ См.: Косцов Т.В. Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 37.

⁴⁵ Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2008. С. 13.

*Методы управления – это способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач, основанные на анализе информации и выбранные из возможных вариантов*⁴⁶.

На сегодняшний день существует множество взглядов на классификацию методов менеджмента. Так, авторы одного из учебных пособий полагают, что методы менеджмента различаются по следующим основаниям⁴⁷:

- по содержанию методов управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические, правовые (юридические);
- по мотивации воздействия: материальная мотивация, моральная мотивация, принудительная (властная) мотивация;
- по организационной форме: единоличные (индивидуальные), коллективные, коллегиальные;
- по сфере применения: общие (применяемые по всей системе управления), локальные (применяемые к отдельным частям системы управления);
- по объекту управления: управление производством, управление людьми, управление организацией, управление внешними связями.

Существуют как общенаучные методы, используемые в различных отраслях знания, так и специфические. К общенаучным методам относятся, например, системный, комплексный, исторический метод, а также использование принципов моделирования, социологических исследований и т.д. Специфические методы менеджмента весьма разнообразны, что обусловлено многогранностью задач, принципов и функций управленческой деятельности.

Перед выполнением тех иных задач менеджеру необходимо произвести оценку условий, ресурсов, проанализировать сущность проблемы, чтобы выбор методов управления был наиболее оптимальным. Следует учитывать, что множественность методов управления создает определенные препятствия для выбора наиболее эффективных из них и приемлемых для конкретной ситуации. При этом методы управления должны находиться в тесной взаимосвязи, органично дополнять друг друга.

⁴⁶ См.: Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001. С. 34–35.

⁴⁷ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 77.

Лекция 2.2. Организация в системе менеджмента культуры

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется и согласовывается для достижения общих целей. Традиционно считается, что в организации имеется несколько составляющих: люди, цели, управление, средства, технологии. Объединение в организацию обусловлено тем, что по отдельности люди не могут достичь своих индивидуальных целей.

Любая организация характеризуется следующими чертами:

- организация создается для реализации определенных целей;
- организация имеет иерархию, структуру, а также совокупность отделов, сегментов, которые нуждаются в управлении и общей координации;
- организация обладает социальной стратификацией, т.е. имеет внутреннее распределение сотрудников по статусам и позициям.

На основе этих аспектов возникает организационный порядок как система относительно стабильных целей, связей, норм, регулирующих организационные связи, взаимодействия и отношения. Внутри организации существует иерархически закрепленное деление людей на две группы: управляемые и управляющие.

В сфере культуры функционируют различные организации, цель которых связана как с управленческой, координирующей деятельностью (например, комитет или департамент культуры), так и с деятельностью по производству и распространению культурных благ (большинство учреждений культуры), или с обеспечением сопутствующих условий для производства и реализации культурных услуг (например, фонды в сфере культуры).

Важным элементом управления организации является **организационная структура**, которая характеризуется распределением целей и задач управления между многочисленными отделами и работниками.

«Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами»⁴⁸.

Организационная структура характеризуется взаимосвязью различных подсистем, которые представляют собой как горизонтально соединенные звенья (отделы внутри организации), так и вертикально связанные уровни (ступени) организации. В связи с этим организационный процесс имеет два аспекта:

⁴⁸ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 44.

- деление организации на блоки и подразделения соответственно целям и стратегии;

- установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями и обеспечивают возможность распределения и координации задач⁴⁹.

Когда говорят о полномочиях, то речь идет об ограничении права принимать решения, использовать внутренние ресурсы, участвовать в коммуникативных процессах организации, управлять персоналом и т.д. Передача полномочий от одного лица к другому, а также и прав на решение задач, достижения целей, ответственности за их решения называется делегированием. Различают линейные полномочия, которые передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, и аппаратные (штабные), сущность которых раскрывается в совещательном характере управления (руководителю помогает определенный коллектив управляющих функциональных подразделений организации).

Организационные структуры приобретают свои характерные свойства благодаря наличию организационных форм: коммерческая или некоммерческая деятельность, направления и сфера деятельности, характер производимой продукции, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация/децентрализация в управлении и т.д.

Организация может осуществлять свои планы и реализовывать задачи в результате путем разделения труда, координации действий, коммуникации, принятия решений. Внутри организации совершается большое количество действий и процессов, которые должны быть согласованными между собой. При этом большинство действий внутри организации можно отнести к одной из следующих групп:

- маркетинг (изучение рынка, сбыт, система реализации продукции, ценообразование, стимулирование продаж и пр.);
- управление персоналом (создание условий для плодотворной работы, система мотивации и пр.);
- финансирование (управление финансовыми поступлениями и расходами, составление бюджета, оценка финансового состояния);
- производство продукции (процесс производства товаров, услуг, а также обеспечение условий для этого процесса);
- анализ деятельности и система учета (система учета деятельности организации, проведение анализа работы с целью обнаружения проблем, поиска перспектив).

⁴⁹ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002.

В управлении организацией важное значение имеет ее внутренняя структура, которая может состоять из отдельных подсистем, компонентов. Деятельность каждой подсистемы в целом влияет на общее функционирование организации, определяет ее динамичность, надежность, гибкость. Поэтому в менеджменте организаций большое внимание уделяется работе с каждым отделом или компонентом организации.

Менеджмент организаций в сфере культуры является достаточно многогранным вследствие многообразия отраслей культуры, характера культурной деятельности и структуры учреждений культуры. Среди аспектов, позволяющих рассмотреть специфику организации в сфере культуры и проанализировать ее деятельность, специалисты предлагают обращать внимание на следующие⁵⁰:

- взаимосвязь между организацией и внешней средой;
- взаимосвязь между объектом управления (творческим коллективом) и менеджментом;
- элементы руководства, управления и обслуживания менеджмента;
- этапы принятия решений в менеджменте.

Внешняя среда организации в сфере культуры может существенно повлиять на определение целей культурной деятельности, миссии учреждения, стратегию поведения на конкретном секторе рынка. Особенности внешней среды организаций является ее динамизм, многофакторность (экономические, политические, демографические, рыночные и прочие факторы), неопределенность. Внешняя среда организаций культуры включает в себя среду прямого воздействия (потребители, поставщики, органы власти и пр.) и косвенного воздействия (макроэкономические факторы, демография и пр.).

Взаимосвязь управляющих структур (например, менеджер или руководитель) и объекта управления (например, персонал или процесс финансирования) выражается в наличии определенных действий и обратной связи между ними. Анализ данного процесса взаимосвязи позволяет судить об эффективности действий менеджмента.

Лекция 2.3. Организации в сфере культуры

В сфере культуры, согласно Статистическому реестру хозяйствующих субъектов Федеральной службы государственной статистики, в качестве единиц, которые осуществляют культурную деятельность, выделяют следующие:

⁵⁰ См.: *Косцов Т.В., Переверзев М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 17.

– организации, которые функционируют как юридические лица (регистрация в органах власти и налоговых органах, один или несколько расчетных счетов в банке, печать, юридический адрес, устав деятельности, учредительный договор, финансовая самостоятельность);

– филиалы, представительства и иные подразделения иностранных организаций, прошедшие аккредитацию в соответствии с законодательством РФ, не являющиеся юридическими лицами;

– индивидуальные предприниматели – граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица;

– местные единицы – территориально-обособленные подразделения организаций (филиалы, представительства)⁵¹.

Указанные единицы могут быть представлены: театрами, кино-театрами, кино- и фотостудиями, музеями, музеями-усадебными, концертными организациями, учреждениями культурно-досугового типа (клубы, дворцы и дома культуры, центры культуры и досуга, дома творческих работников, учителя, врача, молодежи и др.), библиотеками и т.д.⁵²

Организации в сфере культуры весьма многообразны, поскольку отличаются направленностью деятельности, характером производимых услуг, степенью финансово-экономической свободы и прочими аспектами. Согласно разработанному в 2011 году законопроекту «О культуре в Российской Федерации» **основными видами деятельности**, которыми будут в ближайшее время заниматься организации культуры, станут следующие:

1) профессиональное и непрофессиональное (любительское) творчество, в том числе художественная литература, сценическое, пластическое, музыкальное, изобразительное искусство, фотоискусство, другие виды и жанры искусства;

2) создание и распространение аудиовизуальной продукции (кинематография, телевидение и иное);

3) издательская деятельность в сфере культуры;

4) культурно-досуговая деятельность;

5) эстетическое воспитание граждан;

6) образование в сфере культуры и искусства, педагогическая деятельность в сфере культуры и искусства;

7) научно-исследовательская деятельность в сфере культуры и искусства;

⁵¹ См.: *Косцов Т.В., Переверзев М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 15.

⁵² См.: Там же.

- 8) сохранение, использование, популяризация и государственная охрана культурного наследия Российской Федерации;
- 9) музейная деятельность;
- 10) библиотечная деятельность;
- 11) архивное дело в Российской Федерации;
- 12) деятельность по изготовлению и реставрации художественных и декоративных изделий;
- 13) деятельность в сфере декоративно-прикладного искусства, дизайна, архитектуры;
- 14) деятельность по организации и развитию культурного туризма;
- 15) информационная деятельность, направленная на популяризацию сферы культуры;
- 16) иные виды культурной деятельности⁵³.

Организации в сфере культуры могут существовать на основе разных форм собственности, правовых форм и осуществлять одну или несколько видов культурной деятельности. В соответствии с регламентом нового законопроекта о культуре, органами власти и местного самоуправления смогут создаваться такие учреждения культуры, как многофункциональные культурные и образовательные комплексы. Такого рода учреждения будут многопрофильными и смогут предоставлять большое разнообразие культурных услуг (образовательные, выставочные, библиотечные, информационные, культурно-досуговые и т.д.).

Организации в сфере культуры обладают некоторым сходством, которая обусловлена, во-первых, некоммерческим характером деятельности большинства учреждений культуры, а, во-вторых, двойственностью менеджмента организаций в сфере культуры (регулирование хозяйственно-экономической деятельности учреждения, а также выполнение социальных, культурных функций).

Некоммерческой, или неприбыльной, является такая организация, которая не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками производства и реализации продуктов деятельности.

Деятельность некоммерческих организаций регламентируется Законом РФ «О некоммерческих организациях», принятым в России в 1995 году. Целями некоммерческих организаций чаще всего является реализация социальных программ, проектов, деятельность по выполнению многочисленных социокультурных функций. Среди них защита интересов социальных групп, их интеграция и представление в органах государственной власти, осуществление социально и культурно

⁵³ Статья 38 Законопроекта «О культуре в Российской Федерации».

значимой деятельности в целях духовного развития общества, воспитания, образования, адаптации и т.д.

Основным источником финансирования некоммерческих организаций в России является поступление денежных средств из федерального, регионального, муниципального бюджетов. Однако особенностью сферы культуры является то, что в ней используются различные источники финансирования некоммерческих организаций. Учреждения культуры осуществляют свою деятельность в соответствии с государственными заказами, на которые государство выделяет бюджетные средства. Кроме того, учреждение культуры может заключать договоры с различными организациями, может учреждать фонды и осуществлять некоторые виды коммерческой деятельности (например, реализовывать культурные услуги). Дополнительные финансовые средства могут быть получены от доноров, спонсоров, из общественных организаций.

В связи с этим, на сегодняшний день активно развиваются технологии социокультурного менеджмента, социального маркетинга как механизмов, которые могут помочь занять некоммерческим организациям достойное место в условиях рынка. Особенности менеджмента некоммерческой организации можно назвать следующие аспекты⁵⁴:

- целью является реализация социально значимых идей, программ, услуг, что требует повышенного качества услуг, убежденности спонсоров и потребителей в необходимости некоммерческой организации;

- производимые услуги и осуществляемая деятельность чаще всего не приносят прибыли, они связаны с узким сегментом потребителей, следовательно, некоммерческие организации нуждаются в льготах, дотациях, спонсировании, а также в постоянной поддержке мотивации у персонала;

- цена услуг некоммерческих организаций либо ниже рыночной, либо полностью отсутствует, поскольку она покрывается дотациями (бюджетными, донорскими, спонсорскими), а также собственной коммерческой деятельностью;

- двоичность рынка или его «расщепленность» проявляется в несовпадении рынка спонсоров и рынка реализации услуг, что предполагает необходимость установления соответствия этих частей;

- за счет использования поддержки государственных организаций и реализации бесплатных услуг некоммерческие организации имеют доступ в различные сектора деятельности, недоступные коммерческим фирмам;

⁵⁴ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 127–129.

– зависимость от государственной политики и общественного мнения актуализирует широкое использование методов public relations и активное сотрудничество со СМИ, а также стимулирование спроса с помощью специальных акций и презентаций; при этом объектом рекламы выступают не услуги, а некоммерческие организации;

– отсутствие четких показателей итогов работы, что затрудняет контроль и анализ эффективности деятельности и ее результатов.

Важную роль в некоммерческих организациях играет активное использование различных форм социального партнерства. Социальное партнерство может осуществляться в виде сотрудничеств организаций культуры как с иными некоммерческими организациями (в сфере образования, здравоохранения и т.д.), так и с бизнесом, с органами власти, правопорядка и т.д. Формами социальных партнерств могут быть совместные мероприятия, проекты, акции, а также участие в грантовой деятельности, проведение круглых столов, участие в консультировании, предоставлении оборудования, помещений и т.д. Подобная социальная активность позволяет наладить контакты, найти новые источники финансирования, повысить эффективность культурной деятельности как в социокультурном, так и в экономическом контексте.

Некоммерческие организации существуют в России в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации и др.⁵⁵

Большинство некоммерческих организаций в сфере культуры являются учреждениями.

Учреждение – это такая некоммерческая организация, которая не владеет своей собственностью, а распоряжается ею на основе оперативного управления.

Собственником имущества государственных учреждений культуры является государство, которое является учредителем, а, следовательно, финансирует их деятельность. Учреждения же культуры не имеют права самостоятельно совершать какие-либо действия со своим имуществом, поскольку они не являются его собственниками.

Помимо учреждений, некоммерческие организации могут существовать в виде:

– *фонда* (создается на основе взносов для некоммерческих целей, имеет право распоряжаться своим имуществом, выступает в виде источника финансирования);

⁵⁵ См.: Там же.

– *автономной некоммерческой организации* (в отличие от обычной некоммерческой организации она является собственником имущества и учреждается на основе добровольных взносов);

– *ассоциации и союза* (объединения коммерческих и некоммерческих юридических лиц, которые существуют на основе взносов и предназначены для координации их деятельности и представления их интересов, идей);

– *некоммерческого партнерства* (функционирует на основе взносов и доходов от предпринимательской деятельности, создается физическими и юридическими лицами для содействия в их деятельности);

– *государственной корпорации* (учреждается государством для осуществления социально значимой деятельности, является собственником своего имущества);

– *общественной организации* (существует на основе взносов и предпринимательской деятельности, создается людьми для защиты интересов и достижения совместных целей).

Некоммерческие организации, среди которых большое количество и учреждений культуры, выполняют многочисленные социокультурные функции в обществе путем осуществления многообразной деятельности. Некоммерческие организации создаются для достижения следующих целей: социальные, благотворительные, культурные, образовательные и другие. Часто именно некоммерческие организации поддерживают молодежные движения, творческие союзы, научные проекты, субкультуры, помогают людям с ограниченными возможностями, регулируют вопросы, связанные с проблемами экологии, бедности, демографии и т.д.

Несмотря на все различия, организации социокультурной сферы являются сложными системами, имеющими связи с внешней средой и внутреннюю структуру. Жизнедеятельность организаций в социокультурной сфере по отношению к внешней среде состоит из трех связанных между собой процессов⁵⁶:

- получение ресурсов из внешней среды;
- использование ресурсов для достижения цели организации;
- передача результата во внешнюю среду.

В связи с этим важной частью работы социальных и культурных организаций является поиск ресурсов, привлечение дополнительных или альтернативных источников финансирования.

Организации в сфере культуры функционируют, прежде всего, на основе социальных запросов в отношении производства культурных благ, т.е. производства библиотечных, музейных, культурно-

⁵⁶ См.: Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2008. С. 31.

досуговых, выставочных, театральных, творчески-образовательных и иных услуг, а также осуществляют деятельность по совершенствованию вкуса к культурным продуктам.

По мнению некоторых исследователей, организации в сфере культуры можно разделить на три группы⁵⁷.

К *первой группе* относят объекты культурного наследия (памятники культуры, музейные и архивные фонды, народное творчество), экспериментальные виды искусства, которые не могут быть объектом рыночных отношений из-за их высокой социальной значимости и важности сохранения для последующих поколений.

Ко *второй группе* принадлежат учреждения культуры, входящие в зону ограниченного действия (библиотеки, клубы и т.д.), услуги которых обеспечивают гарантированные государством нормы культурного потребления и потому предоставляются бесплатно или на льготной основе. Однако эти организации могут получать дополнительные доходы за счет предпринимательской деятельности.

В *третью группу* включены организации, которые входят в сферу коммерческой эксплуатации. Доходы этих организаций полностью формируются за счет поступлений от населения и коммерческих предприятий, а также от частных и общественных пожертвований (звукозаписывающие студии, шоу-бизнес, печатная, рекламная и дизайн индустрии и т.д.).

Организации в сфере культуры могут активно заниматься предпринимательской деятельностью, однако она не должна осуществляться в противовес миссии учреждения, а должна соответствовать основным целям реализуемой культурной деятельности. Предпринимательская деятельность в сфере культуры может также осуществляться и специально созданными организациями (партнерство, корпорация, товарищество).

Лекция 2.4. Механизмы менеджмента в сфере культуры

В менеджменте культуры важно учитывать механизмы управленческой деятельности для того, чтобы понимать и анализировать их, а также эффективно осуществлять управленческие функции.

Для теоретико-методологического познания сущности менеджмента, концептуального анализа управления, безусловно, важными являются понятия принципов менеджмента, целеполагания, функций, методов и т.д. Но для полного теоретического освещения характери-

⁵⁷ См.: Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 20.

стик менеджмента важно применять различные точки зрения на ключевые аспекты управленческой деятельности.

Как отмечают авторы учебного пособия по менеджменту в сфере культуры Г.Л. Тульчинский и Е.Л. Шекова, не все теоретические подходы к рассмотрению менеджмента адекватны для прикладного измерения. Приступая к работе в конкретной организации (например, в музее, театре или выставочном комплексе) менеджеру проще оперировать некоторыми базовыми категориями для того, чтобы знать, что именно нужно предпринимать и как решить ту или иную проблему организации. В связи с этим, авторы предлагают сконцентрировать внимание на таком понятии, как механизмы менеджмента с акцентом на технологическом, или инструментальном, изложении системы управленческой деятельности в сфере культуры. «Речь идет о некотором относительно целостном единстве целей, функций и средств, позволяющем добиваться вполне определенных результатов»⁵⁸.

С этой точки зрения менеджмент может быть представлен как система, состоящая из четырех основных механизмов⁵⁹:

- организационно-административный механизм;
- экономический механизм;
- механизм работы с персоналом;
- информационный механизм.

При рассмотрении менеджмента как совокупности работы этих четырех механизмов у будущих менеджеров культуры складывается отчетливая структура отдельных компонентов управленческой работы, по каждой из которых должна быть проведена соответствующая работа. Рассмотрим подробнее указанные механизмы.

Организационно-административный механизм. Данный механизм применительно к сфере культуры приобретает решающее значение на протяжении длительного времени. Работа этого механизма, который также можно назвать аппаратом управления, раскрывается в системе распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемой в организационных документах. Управлять без аппарата вряд ли возможно, и главное здесь – это грамотное распределение полномочий, а также выраженность этого распределения (кто кому подчиняется, кто кого контролирует и по каким вопросам и т.д.) в организационных документах⁶⁰.

К организационным документам относятся уставы, положения, договоры, должностные инструкции. Учреждения культуры чаще всего функционируют на основе уставов или положений. Данного рода

⁵⁸ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 25.

⁵⁹ См.: Там же. С. 25–33.

⁶⁰ Там же. С. 26.

документы регламентируют всю деятельность учреждений культуры (дома народного творчества, культурно-досуговые учреждения, библиотеки и т.д.). В них указывается организационно-правовая форма учреждения, его цели, направления деятельности, порядок финансирования, управления и т.д.

Для регламентации деятельности каждого работника разрабатываются должностные инструкции, которые содержат описания должности, требования к сотруднику, назначаемому на эту должность, порядок назначения, а также права, обязанности и степень ответственности. Дополнительную роль в структуризации организационно-административного механизма играют также штатные расписания учреждений, регламентирующие количество должностей и размеры должностного оклада.

Экономический механизм. Управление в учреждении культуры не может быть сведено только к аппаратному механизму. Важное значение в вопросах рентабельности и эффективности деятельности учреждения культуры приобретает экономический механизм. Экономический механизм – это система материально-ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических и пр. ресурсов), хозяйственного содержания, хозяйственного расчета, экономического стимулирования (т.е. зарплата, материальное поощрение и т.д.)⁶¹. В наши дни исследователи неоднократно подчеркивают, что практика управленческой деятельности в советское время различными способами (теневыми) использовала преимущества экономического механизма. Между тем указанные меры экономического регулирования деятельности и сегодня вступают в противоречие с организационно-административными рычагами. В частности, остается и сегодня нерешенной проблема адекватного государственно-правового регулирования деятельности в сфере культуры, которая бы позволила создать благоприятную среду для существования учреждений культуры в условиях рынка. Государство создает серьезные административные барьеры, препятствующие интенсивному развитию экономических механизмов в сфере культуры (администрирование, «косность» бюрократической системы, централизация, плановые задания по платным услугам и т.д.).

Работа с персоналом. Работа с персоналом – это работа по подбору и подготовке компетентных сотрудников, формирование и развитие мотивации к их активной деятельности, эффективному и ответственному труду. На современном этапе развития менеджмента кардинально переменилось отношение к работе с кадровым составом. До недавнего времени предполагалось, что кадровая политика является

⁶¹ См.: Там же. С. 28.

лишь дополнением к иным компонентам системы менеджмента и на место одного человека в структуре организации обязательно придет другой. Однако в наши дни исследователи в области управленческой деятельности отмечают, что социальные ресурсы, человеческий капитал, т.е. талантливые или удачно «смотивированные» на результат сотрудники, играют иногда ключевую роль в деятельности любой организации.

Появились так называемые «персонал-ориентированные технологии», позволяющие создать комфортные условия для деятельности персонала, создать команду единомышленников, способную к активному и креативному поведению на рынке. Именно поэтому «сформировалась даже специфическая стратегия – привлечения на фирму перспективных, инициативных работников не под программу, которую им предлагают реализовать, а ориентируясь на их собственную инициативу – они сами найдут интересные проекты, соответствующие их потенциалу»⁶². Главным правилом здесь является то, что не структура порождает проекты и программы, а наоборот, структуры создаются под программы и проекты, придуманные и порожденные конкретными людьми. Поэтому работа с персоналом – не менее важный механизм, действие которого может принести ощутимую пользу учреждениям культуры.

Информационный механизм. Если рассматривать все предыдущие механизмы по отдельности, то они смогут работать эффективно только будучи представленными в общую информационно связанную систему. Так называемый информационный механизм, как механизм работы с актуальной информацией, как бы втягивает в общую орбиту менеджмента предыдущие механизмы и приводит их в действие. Авторы так поясняют сущность данного механизма. Любой менеджмент – это принятие решений, которое является главным звеном менеджмента. Но решения (в качестве приказов, распоряжений), тесно связанные с целями организации, обязательно дополняют планирование (в виде планов и программ), а также контроль за исполнением решения (в виде актов, справок и проверок), учет и отчетность. Все это связано с подготовкой, принятием, утверждением, использованием и хранением соответствующих документов. Соотношение и взаимосвязь управленческих решений, планирования, контроля, учета и отчетности, документооборота и образует информационный механизм⁶³. Функционирование информационного механизма заключается в порождении определенной информации и ее документном оформлении.

⁶² Там же. С. 30.

⁶³ См.: Там же. С 31.

По мнению авторов Г.Л. Тульчинского и Е.Л. Шековой, система рассмотренных четырех механизмов является необходимой и достаточной для реализации любого менеджмента. При этом отсутствие или не должное функционирование одного из этих механизмов может негативно отразиться на работе менеджмента. Поэтому в учреждениях сферы культуры нужны и распределение полномочий, и обеспечение ресурсами, и работа над компетентностью и мотивацией, и принятие решений и их контроль.

Контрольные вопросы

1. Назовите типы некоммерческих организаций и их отличия от коммерческих.
2. Каковы основные признаки и свойства организации?
3. Как раскрывается связь между организацией и внешней средой?
4. Какие функции менеджмента могут действовать в учреждениях культуры?
5. Назовите и кратко охарактеризуйте механизмы менеджмента в сфере культуры.
6. Что такое целеполагание и как оно осуществляется в организации?
7. В чем состоят особенности менеджмента некоммерческой организации?
8. Опишите основные закономерности, принципы и методы менеджмента.
9. Какие основные виды деятельности осуществляют учреждения культуры?

ТЕМА № 3

**ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ****Лекция 3.1. Культурная политика как основа государственного
управления культурой в России**

Под культурной политикой принято понимать «комплекс операциональных принципов, административных и финансовых видов деятельности и процедур, которые обеспечивают основу действий государства в области культуры»⁶⁴. Культурная политика задает приоритеты в развитии культурных процессов и практик в контексте того или иного государства, региона, муниципалитета. Основными направлениями культурной политики являются обеспечение условий по сохранению культурного наследия, процессов по производству и распространению культурных продуктов, поддержка творчества, исследований, подготовки персонала и образования в сфере культуры.

Культурная политика в целом соотносится с особенностями общественного, политического и экономического развития страны, а ее цели и задачи опосредованы приоритетными установками государства. Культурная политика формируется не только в соответствии с приоритетами государства, но и с учетом историко-культурных традиций как государства, так и отдельных регионов.

Более широко культурная политика может быть определена как деятельность, в ходе которой обеспечивается: проектирование основных тенденций культурных процессов в обществе, создание политических и экономических условий для формирования и развития культурных институтов на основе творческой потребности общественных организаций и отдельных личностей, государственных гарантий защиты культуры от негативных воздействий стихии рыночных отношений, внедрение научных технологий в культурную деятельность, создание системы гарантий участия населения в культурных процессах⁶⁵.

Другими словами, культурная политика представляет собой стратегическое управление процессами в сфере культуры, где пред-

⁶⁴ Востряков Л.Е. «Культурная политика: концепции, понятия, модели» // <http://www.dvinaland.ru/culture/site/Publications/EoC/EoC2004-1/07.pdf>.

⁶⁵ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 73.

ставлены во всем многообразии культурные практики и формы (памятники культуры, народное творчество, музеи, библиотеки, искусство, филармонии и т.д.). Основными организационными механизмами, через которые происходит реализация культурной политики, являются многочисленные организации культуры, культурные институты, осуществляющие культурную деятельность. Причем сам процесс культурной политики не является прямым управлением культурной деятельности, а, скорее, выражается в поддержке и создании необходимых условий для духовной, творческой деятельности, культурных процессов, для производства и потребления культурных благ.

Создание таких условий по большей мере сводится к внедрению определенных принципов финансирования культуры и обеспечению экономического механизма их реализации (программы по поддержке талантливых исполнителей, предоставление льгот, распределение субсидий и т.д.). В связи с этим культурная политика полностью зависит от государственных приоритетов, от базовых принципов формирования его бюджета. Хотя и в региональном срезе культурная политика может приобретать некоторое своеобразие ввиду присутствия определенной позиции региональных элит и властных структур.

Между тем большое значение в сфере культурной политики играет выработка целей и построение механизмов реализации культурной политики. В частности, в программе ООН «Всемирное десятилетие культуры» (1987–1997 гг.) были зафиксированы следующие положения, которые определяют функции, права и ответственность государств в области культурной политики:

- никакие международные и национальные программы общественного развития не ведут к успеху, если не учитывают потребностей культурного развития народов и не включают в себя культурные аспекты;

- невозможны какие-либо единообразные, унифицированные мировые модели культурного развития, ибо они игнорируют культурную самобытность народов, угрожают их национально-культурной идентичности и по этой причине деформируются или осознанно отвергаются ими;

- сохранение и использование культурного наследия, создание условий для приобщения всех граждан к культурным ценностям или иной культурной деятельности и условий для свободной деятельности «творческих работников» является такой же областью ответственности любого государства, как и обеспечение достойных условий жизни, здравоохранение, сохранение природной среды, национальная безопасность⁶⁶.

⁶⁶ См.: Там же. С. 73.

Инструментами культурной политики являются:

- создание и развитие сети культурных учреждений;
- обеспечение условий для осуществления культурной деятельности;
- формирование законодательной и нормативной базы для деятельности учреждений культуры.

Приоритеты и направления культурной политики не статичны и меняются в зависимости от перемен условий в государстве (экономические, политические перемены), а также от изменений внутри культурной сферы (новые тенденции в содержании культурной деятельности, развитие культурных процессов и т.д.). Культурная политика существует в виде продолжения общегосударственной политики в целом.

Взаимоотношения государства и культуры можно рассмотреть исходя из моделей культурной политики. Сегодня ученые придают большое значение стратегиям культурной политики, поскольку именно от этого зависит отношение к культуре. Современные тенденции развития культуры в Европе и Азии свидетельствуют о том, что культурной политике необходимо уделять весьма пристальное внимание. Нередко признается, что культура сегодня выходит «на первый план», становится важным рычагом социально-экономического развития региона⁶⁷.

В науке существует несколько принципов для классификации моделей культурной политики. Например, одна из традиций моделирования культурной политики отходит еще к работам А. Моля. По мнению французского культуролога и социолога, культурная политика имеет два направления: «прогрессивное», когда субъект политики стремится ускорить ход эволюции культуры, и «консервативное», когда субъект политики стремится замедлить ход эволюции культуры⁶⁸. В иных подходах к моделированию культурной политики часто выделяют два основных направления, которые лишь в целом описывают ситуации без учета деталей.

1. *Культурная политика, основанная на поддержке государства.* В данном случае культура финансируется в основном государством. Интересы власти сориентированы в основном на процессе администрирования, управления, распределении субсидий; акцент смещен на поддержку традиционных сфер: музей, библиотека, театр и т.д.

2. *Культурная политика, ориентированная на рынок.* Культура функционирует в рыночных условиях, финансирование культурной деятельности происходит в основном из коммерческих средств.

⁶⁷ Лэндри Ч., Матарассо Ф. Как удержать равновесие? Двадцать одна стратегическая дилемма культурной политики // Культурная политика в Европе: выбор стратегии и ориентира. М., 2002.

⁶⁸ Моль А. Социодинамика культуры. М., 1973. С. 304.

Следует заметить, что данные модели культурной политики содержат в себе как преимущества, так и недостатки. В первой модели культура подвержена прямому управлению, практически отсутствует возможность поддержки тех творческих инициатив, которые не вписываются в государственные регламенты; централизация и консерватизм отвергает инновационные и нестандартные культурные практики. Во второй модели мало внимания уделяется тенденциям общей национальной культуры, рынок сдерживает развитие социально важных направлений в сфере культуры, традиционной культуры, а самовыражение не всегда находит поддержку в коммерческой среде. Очевидно, что наиболее приемлемым является некий баланс указанных моделей с учетом историко-культурного контекста и социально-экономического развития государства.

Иной способ моделирования культурной политики также основан на взаимоотношениях государства и культуры, но он учитывает некоторые элементы этих отношений. В соответствии с тем, как государство выстраивает стратегии управления культурой, выделяются следующие модели культурной политики.

Государство-«помощник», «вдохновитель» (США). Государство в культурной политике отдает поддержке и развитию разнообразия в культурной деятельности в целом. Источником финансирования становятся различные частные и коммерческие структуры, которым государство идет навстречу путем проведения гибкой законодательной, налоговой политики. Государство создает атмосферу, стимулирующую вклады в сферу культуры, а учреждения культуры – на поиск доноров.

Государство-«патрон», «меценат» (Великобритания, скандинавские страны). В культурной политике государство активно участвует в культурной жизни общества, обеспечивает стандарты профессионального культурного творчества и деятельности. Система финансирования также связана с активным использованием коммерческих структур, но решающую роль в данном случае играют посреднические общественные институты (советы искусств, агентства, учреждаемые государством), которые распоряжаются фондами, государственными субсидиями. Усиливается роль экспертов, посредников между бизнесом и культурой; государство гибко реагирует на изменения, поддерживаются инновации.

Государство-«архитектор» (Франция). Культурная политика выступает как часть социальной политики и она выстроена с учетом постоянной поддержки культуры со стороны государства. Стабильное и регулярное финансирование культуры государством осуществляется через каналы министерства или иного государственного органа. По-

мощь государства является частью поддержки общего социокультурного развития общества.

Государство-«инженер» (СССР). В данном случае государство является собственником материальной базы культуры, владеет имуществом, регламентирует развитие направлений культурной деятельности, принимает решение о распределении финансовых ресурсов. Причем часто культурная политика направлена на поддержку того творчества, которое отвечает целям и идеологии государства.

В чистом виде модель существует нечасто, тогда как более распространены случаи смешанных моделей.

Акценты в культурной политике могут постоянно смещаться, и это во многом зависит от политической ситуации, тенденций в экономике, развития демократических свобод и т.д.

В России в настоящий момент культурная политика переживает период реформирования и пересмотра основных векторов ее развития, и данный этап длится еще с 90-х годов. С этого времени начинает складываться обновленное отношение к культуре, учет тенденций рыночной экономики, и, в связи с этим, постепенно вырабатывается механизм оптимизации управления культурной деятельности в нашей стране.

Во времена царской России существовала культурная политика модели «патрон». Между тем в наши дни та модель, где государство в культурной политике действует как «патрон», признается наиболее совершенной и сбалансированной, обеспечивает процессы децентрализации и регионализации культурной политики. В данном случае в финансировании культуры принимают участие и фонды, и частные фирмы, и само государство, тогда как важную роль распределения денежных средств отдано в руки общественности, экспертов. В советское же время, как уже отмечалось, культурная политика представляла собой модель «инженер».

Культурную политику в современной России следует охарактеризовать как переходную, поскольку некоторые положения и принципы культурной политики еще только формируются (например, нормативно-правовое поле культурной сферы).

Безусловно, важную роль в культурной политике России играло и будет играть именно государство, хотя и при возможной поддержке иных институтов: советов по культуре, культурных фондов и т.д. Однако существенной проблемой в российской модели управления культурой является рассредоточение тенденций культурной политики: принципы формируются Советом по культуре при Президенте, бюджет

определяет Государственная Дума, а прямое управление и распределение денежных средств во власти Министерства культуры. Кроме того, существующая в России централизация в управлении культуры вводит в орбиту реализации целей и задач культурной политики работу ведомств и отраслей. Ввиду этого часто возникают проблемы ведомственной разобщенности (например, между ведомствами культуры и образования), а стратегическое управление культуры по отраслям подрывает возможности создания единого культурного пространства.

В модели же культурной политики «патрона» роль сильного государства, принимающего правовые акты, финансирующего культуру, остается прежней, однако функции назначения и распределения финансовых средств, предполагающие высокий уровень профессионального образования, выполняют эксперты, ученые, ценители искусства и т.д.

Стоит также отметить, что в трех рассмотренных моделях культурной политики декларируется децентрализованное управление культурой. Иными словами, происходит смещение акцентов от формализма, косности, бюрократии и консервации к гибким и подвижным системам, способным поддержать самые разные формы культурной деятельности. В многочисленных примерах европейского опыта по выстраиванию приоритетов культурной политики прослеживается осознание ограниченности мощного государственного аппарата эффективно осуществлять распределение финансовых потоков и чутко реагировать на изменения в культурной среде. Часто это приводило к созданию агентств, фондов, советов по искусству, разработке соответствующих государственных программ. Даже во Франции (классическом примере «романского», т.е. в изрядной степени централизованно-государственного регулирования культурного развития), еще при администрации социалиста Ф. Миттерана, были приняты решения по постепенной децентрализации регулирования сферы культуры с широким заимствованием именно американского опыта⁶⁹.

На региональном уровне культурная политика также может осуществляться по-разному. Во многих российских регионах существуют концепции социально-экономического развития, в которых обозначены приоритеты и в отношении поддержки культурной сферы. Вместе с тем регионы разрабатывают и программы по развитию культуры, хотя серьезные практические последствия реализации подобных программ можно наблюдать отнюдь не во всех российских городах.

В России с традиционно сильным государственным влиянием и необходимостью поддержки большого количества культурных практик мирового и национального значения стратегия культурной поли-

⁶⁹ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 77.

тики не может быть выстроена без значимого участия государства. Вместе с тем современные тенденции развития общества все больше актуализируют участие горизонтальных сетей, институтов в процессе управления культурными практиками с целью интеграции многообразных интересов в сфере культуры и учета всего спектра проблем в осуществлении культурной деятельности. В такой модели культурной политики с сильным государственным участием появляется место для децентрализации, для распределения ответственности между государством и обществом. В частности, одной из видимых положительных тенденций в этом направлении следует назвать создание и работу в России Общественных советов по культуре (при Президенте РФ, при Губернаторе региона, при мэре города). Весьма действенными и влиятельными институтами в мировой практике следует назвать различные агентства, учреждаемые государством и выполняющие роль посредника между ним, сферой культуры и бизнеса, экспертные советы, создаваемые для распределения финансовых средств для сферы культуры, а также разрабатывающие приоритетные направления развития культуры в регионах и городах и прочие структуры общественного и гражданского участия.

Роль культурной политики для сферы культуры более чем велика. От тех принципов и приоритетов, которые задает государство через механизмы культурной политики, во многом зависит развитие культурных практик. Со стороны государства определяются приоритеты по поддержке развития направлений в сфере культуры. Вопрос о приоритетах – это определение направлений работы, нуждающихся в поддержке, финансировании, инициировании. Особое значение этот вопрос приобретает в контексте бюджетного финансирования, особенно в условиях экономического спада и кризиса.

В 2006 году Правительством Российской Федерации были определены основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций в Российской Федерации до 2015 года и план действий по их реализации. Основными направлениями государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций были признаны следующие:

- сохранение и развитие единого культурного и информационного пространства России;
- сохранение и развитие многонационального культурного наследия народов России;
- совершенствование отечественной системы художественного образования и науки;
- дальнейшая интеграция России в мировой культурный процесс и укрепление ее позитивного образа за рубежом.

Также в данном нормативном документе отмечено, что реализация обозначенных направлений культурной политики в России должна происходить на основе стратегического партнерства государства, общества и бизнеса, что позволит создать условия для эффективной интеграции отрасли в процесс повышения уровня благосостояния граждан, сохранения социальной стабильности, развития институтов гражданского общества и обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны⁷⁰.

Из этого следует, что важной проблемой культурной политики является обеспечение и поддержка сотрудничества бизнеса и культуры, привлечение в культурную сферу частного капитала, инвестиций, развития креативных индустрий как практики взаимодействия коммерции и творчества, различных форм предпринимательства в сфере культуры. Решение данной проблемы во многом зависит от разработки законодательных и налоговых механизмов стимулирования частного капитала, привлекаемого для поддержки учреждений культуры. Дополнительными мерами здесь могут выступать распространение позитивного опыта, освещение успешных практик сотрудничества между бизнесом и культурой (например, среди российских музеев, выставочных залов, театров и т.д.), проведение исследований, способных выявить и проанализировать удачные модели такого сотрудничества.

Среди способов дальнейшей оптимизации культурной политики в России специалисты выделяют следующие⁷¹:

1. Отход от вертикально-линейных принципов управления в сфере культуры и актуализация саморазвития. Данный шаг актуализирует позицию признания множественности субъектов культурной политики, создание системы коллективных субъектов развития культуры, внутри которой сложились бы условия согласованного взаимодействия на основе партнерско-договорных отношений, включающей представителей различных формирований, творческих работников, потенциальных спонсоров, учреждения культуры.

2. Управленческая философия в сфере культуры может быть основана на отношении в сфере культуры как к «открытой системе», тогда ее успешное развитие во многом будет зависеть от способности адаптироваться в новой социально-экономической ситуации. В этих условиях учреждения и системы управления отрасли должны быть нацелены на выявление проблем, выработку новых решений.

⁷⁰ См.: Основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций в Российской Федерации до 2015 года и план действий по их реализации // Официальный сайт Министерства культуры РФ // <http://mkrf.ru/dokumenty/581/detail.php?ID=61208>.

⁷¹ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 80–81.

3. Переход к социальному партнерству в сфере культуры с учетом многоукладности и многообразия субъектов культурной деятельности. С созданием системы коллективных субъектов регулирования культуры расширяется реальное влияние активного в культурном отношении населения на формирование государственной культурной политики.

4. Формирование нового общественного и государственного механизма управления с возрастанием функций опережающего управления над оперативно-диспетчерской, региональной дифференциации культурной политики, поддержки локальных структур социокультурной деятельности, развития национально-территориальных культурных общностей, землячеств, клубов, общин и т.д.

5. В сфере социальной защиты работников культуры разработка и принятие пакетов правовых и налоговых регуляторов, дающих возможность коммерческим структурам вкладывать в культуру средства и использовать другие материальные возможности, отказ от принципа затратного финансирования строительства учреждений культуры, разработка и внедрение социокультурных проектов, принятие специального законодательного документа защиты прав культуры и работников культуры.

Кроме того, залогом успешной культурной политики является своевременное создание эффективной нормативно-правовой базы, способной стать фундаментом для развития сферы культуры.

Лекция 3.2. Государственные институты управления культурой

Развитие культуры в любой стране так или иначе регулируется государством, государственно-правовыми институтами, несмотря на то, что принципы этого регулирования могут существенно отличаться. В наши дни государство выступает аппаратом, который, опираясь на властные и законодательные механизмы, регулирует процессы в сфере культуры, регламентирует взаимоотношения между производителями и потребителями культурных услуг. В случае присутствия в государстве сбалансированной и адекватной социально-экономическим условиям государственно-правовой системы, появляется возможность создать благодатную почву для развития культурной деятельности, поддержки творческих инициатив, эффективного выполнения культурой своих социальных функций.

В России государство и в постсоветское время выступает основным институтом, регулирующим деятельность в сфере культуры. В связи с этим специалисты отмечают продолжающуюся государствен-

ную монополию в управлении учреждениями культуры⁷². Монопольное управление культуры в сочетании с централизацией государственного менеджмента негативно сказывается на эффективности данного процесса и не обеспечивает условий для решения многочисленных финансовых и организационных проблем учреждений культуры. Вместе с тем некоторые шаги по децентрализации и регионализации государственного регулирования культурной деятельности все же происходят. Данный тезис подтверждает практика создания различного рода общественных институтов гражданского участия (например, Советы по культуре при органах исполнительной власти в стране, регионах, городах).

Государство регулирует деятельность в сфере культуры через функционирование следующих механизмов:

- правовой механизм (разработка законов, создание правовых условий для культурной деятельности);
- финансовый механизм (финансирование учреждений культуры и культурной деятельности);
- административно-учредительный механизм (учреждение организаций культуры, аппаратная работа, выполнение ряда функций в учреждениях культуры);
- контрольный механизм (обеспечение контроля за работой учреждений культуры);
- культурно-политический механизм (разработка стратегий культурной политики и обеспечение условий для ее реализации).

Высшим органом законодательной власти в РФ является Федеральное собрание, состоящее из двух палат: Совета Федерации (образуемого из глав законодательной и исполнительной власти субъектов федерации) и Государственной думы, состоящей из депутатов, избираемых прямым голосованием граждан (за конкретных кандидатов и по партийным спискам). Законодательная власть разрабатывает и принимает законы, утверждает и контролирует исполнение государственного бюджета, формирует органы исполнительной власти. Все эти функции, так или иначе, касаются вопросов сферы культуры.

Для качественной подготовки и экспертизы проектов законов и бюджета по культуре, оценки деятельности должностных лиц в Думе образована депутатская Комиссия по культуре и историческому наследию. На свои заседания и слушания Комиссия приглашает по мере необходимости экспертов из сферы культуры и специалистов, представителей общественности.

⁷² См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 49.

Высшим органом исполнительной власти в РФ является Правительство РФ, образуемое решениями Федерального собрания и Президента. Функциями исполнительной власти является исполнение законов и утвержденного бюджета, а также текущее государственное управление соответствующими отраслями. Применительно к сфере культуры эти функции осуществляет Министерство культуры РФ, возглавляемое Министром культуры РФ.

Министерство культуры РФ (Минкультуры России) является федеральным органом исполнительной власти. Министерство культуры РФ осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию сферы культуры, включая отрасли по охране культурного наследия (в том числе и археологического), кинематографии, архивного дела, туристской деятельности, авторского права и смежных прав и функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в сфере культуры и кинематографии, а также по охране авторского права и смежных прав, по контролю и надзору в указанной сфере деятельности⁷³. Министерство культуры РФ осуществляет координацию и контроль деятельности подведомственных ему Федерального архивного агентства и Федерального агентства по туризму.

Министерство культуры Российской Федерации определяет пути и направления развития российской культуры. Кроме того, Министерство культуры РФ разрабатывает рекомендательные документы относительно деятельности организаций сферы культуры.

Минкультуры России осуществляет свою деятельность через свои территориальные органы во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, в том числе с Министерством образования и науки РФ при выработке государственной политики и нормативно-правовом регулировании в сфере образования в области культуры, а также с органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления и общественными объединениями. Возглавляет Министерство культуры Российской Федерации министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства России. Министр несет ответственность за выполнение возложенных на Минкультуры России полномочий и реализацию направлений культурной политики. Структурными подразделениями Министерства культуры РФ являются департаменты по основным

⁷³ Положение о Министерстве культуры Российской Федерации, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 20.07.2011 № 590.

направлениям деятельности Министерства, в составе которых функционируют отделы.

В Министерстве культуры действуют следующие департаменты:

- департамент государственной поддержки искусства и народного творчества;
- департамент государственной поддержки кинематографии;
- департамент культурного наследия;
- департамент государственного контроля и надзора в сфере культурного наследия;
- департамент науки, образования и информационных технологий;
- департамент международного сотрудничества;
- департамент экономики, финансов и имущественных отношений;
- департамент инвестиционной политики и реставрации;
- юридический департамент;
- департамент государственной службы, кадров и наград;
- департамент Генерального секретариата.

Департаменты курирует вопросы современного театрального, музыкального, изобразительного искусств, учреждения искусств, кинематографа, творческие конкурсы и фестивали и др., вопросы сохранения культурного наследия России, подготовки кадров, развития науки, финансирования деятельности федеральных учреждений культуры и осуществляет прочую деятельность.

Часть полномочий Министерство культуры передано напрямую в регионы, в территориальные органы Министерства культуры Российской Федерации, которые находятся в подчинении у данного Министерства.

Территориальные органы осуществляют свою деятельность на территории одного или нескольких субъектов Российской Федерации при взаимодействии с аппаратом полномочного представителя Президента России в федеральном округе, федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления. В частности, территориальный орган:

- осуществляет государственный контроль и надзор за сохранением, использованием, популяризацией и государственной охраной объектов культурного наследия, за нормативно-правовым регулированием, осуществляемым органами государственной власти субъекта РФ, за вывозом из Российской Федерации и ввозом на ее территорию культурных ценностей; за состоянием Музейного фонда, хранением и использованием отнесенных к культурному наследию народов РФ библиотечных фондов и кинофонда, за соблюдением законодательства об архивном деле в РФ;

- выдает разрешения и задания на проведение работ по сохранению объектов культурного наследия федерального значения;
- регистрирует культурные ценности, ввозимые и временно ввозимые на территорию России, задержанные или конфискованные таможенными и другими правоохранительными органами;
- оказывает в соответствии с законодательством РФ и международными договорами содействие законным собственникам в восстановлении их прав на культурные ценности;
- готовит и представляет в Министерство предложения проектов зон охраны объектов культурного наследия федерального значения, проектов документации по планировке территории, разрабатываемых для исторических поселений, а также градостроительных регламентов, устанавливаемых в пределах территорий объектов культурного наследия и их зон охраны и прочее.

Всего в России действует 11 территориальных органов Министерства культуры:

- Управление Минкультуры России по Центральному федеральному округу;
- Управление Минкультуры России по Северо-Западному федеральному округу;
- Управление Минкультуры России по Приволжскому федеральному округу;
- Управление Минкультуры России по Уральскому федеральному округу;
- Кубанское управление Минкультуры России;
- Южное управление Минкультуры России;
- Нижне-Волжское управление Минкультуры России;
- Сибирское управление Минкультуры России;
- Средне-Сибирское управление Минкультуры России;
- Восточно-Сибирское управление Минкультуры России;
- Дальневосточное управление Минкультуры России;
- Приморское управление Минкультуры России;
- Балтийское управление Минкультуры России.

В 2008 году при Министерстве культуры создан Координационный совет, который является совещательным органом и функционирует на основе Положения, утвержденного приказом Минкультуры РФ. Координационный совет создан с целью обеспечения согласованных действий Министерства культуры Российской Федерации и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации при проведении государственной политики Российской Федерации в сфере культуры, искусства, историко-культурного наследия и кинематографии. Задачами Совета являются:

- координация деятельности органов исполнительной власти в сфере культуры по реализации основных направлений государственной политики по развитию сферы культуры в Российской Федерации;
- обсуждение проектов законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, затрагивающих интересы социально-культурной сферы;
- координация работ по подготовке и реализации федеральных, межрегиональных целевых программ и проектов в сфере культуры;
- разработка принципов и механизмов участия субъектов Российской Федерации в реализации федеральных целевых программ и Министерства культуры Российской Федерации в реализации межрегиональных программ и проектов в сфере культуры;
- выработка эффективных механизмов обеспечения информационного обмена в сфере культуры на федеральном и межрегиональном уровнях;
- формирование организационных основ общероссийских систем мониторинга состояния сохранности и эффективного использования объектов культурного наследия, музейных и библиотечных фондов, эффективности деятельности организаций культуры независимо от форм собственности;
- обсуждение других актуальных проблем культурного развития Российской Федерации.

В состав Координационного совета помимо министра культуры РФ входят заместители министра, руководители органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на которые возложено государственное регулирование в сфере культуры, охраны культурного наследия и кинематографии, руководитель и заместители руководителя Федеральной службы по надзору за соблюдением законодательства в области охраны культурного наследия. Широкий состав Координационного совета призван решить проблему ведомственной разобщенности, рассогласованности в процессе государственного управления культурой. Решения Координационного совета носят рекомендательный характер и направляются в Министерство культуры РФ, а также в органы исполнительной власти.

Другим институтом общественного управления сферой российской культуры является Общественный совет при Министерстве культуры РФ, который был создан 3 июля 2012 года. Общественный совет при Минкультуры формируется на основе добровольного участия граждан, членов общественных организаций и призван учитывать в управленческом процессе мнение общественности, деятелей и экспертов в сфере культуры. Согласно приказу Министерства культуры, регламентирующему деятельность общественного совета, данный институт является совещательным органом и образуется в целях обеспечения согласо-

вания интересов граждан РФ, органов власти и различных общественных объединений относительно наиболее важных вопросов деятельности организаций культуры. Среди задач Общественного Совета:

- привлечение граждан, общественных объединений и организаций к реализации государственной политики в сфере культуры, искусства, культурного наследия, кинематографии, архивного дела, авторского права и смежных прав;

- участие в разработке и рассмотрении концепций, программ, инициатив граждан, общественных объединений и организаций по наиболее актуальным вопросам деятельности в сфере культуры, искусства, культурного наследия, кинематографии, архивного дела, авторского права и смежных прав;

- проведение общественной экспертизы проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации в сфере культуры, искусства, культурного наследия (в том числе археологического наследия), кинематографии, архивного дела, авторского права и смежных прав;

- выявление направлений и механизмов качественного улучшения работы с талантливыми детьми.

В Общественный совет РФ вошли представители самых разных профессий и организаций так или иначе связанных со сферой культуры. В частности, туда вошли представители Союзов музеев, кинематографистов, архитекторов, музыкантов, художники России, представители общественных организаций, театров, СМИ, представители и руководители фондов, писатели, публицисты, режиссеры, блоггеры, ученые, режиссеры, реставраторы, представители государственной власти.

Лекция 3.3. Региональные и муниципальные государственные органы управления культурой

В Российской Федерации в настоящее время действует три уровня органов исполнительной власти: федеральная, региональная и местная (муниципальная). На региональном уровне деятельность в сфере культуры регламентируется и координируется не только нормативными актами и положениями, принятыми на федеральном уровне, но также и региональными органами власти.

Деятельность исполнительных региональных органов власти дополняется законодательными органами, которые разрабатывают стратегию и создают правовую основу для развития культурной деятельности в регионе. Так, в Новгородской области органами управления сферой культуры являются высшее должностное лицо – Губернатор области, законодательное собрание – Новгородская областная Дума и

исполнительная власть региона – Администрация Новгородской области и Правительство Новгородской области. Эти должностные лица и органы власти осуществляют функции государственного управления в соответствии с теми полномочиями, которые определены нормативно-правовым полем России. В частности, органы региональной власти принимают и контролируют исполнение законов в сфере культуры, формируют бюджет и выполняют прочие функции.

Непосредственное управление культуры в российских регионах осуществляется специальными органами исполнительной власти: департаменты, управления, комитеты, отделы культуры. Так, Департамент культуры Новгородской области (до 2013 года Комитет культуры Новгородской области) осуществляет свою деятельность согласно Положению о Комитете культуры Новгородской области, утвержденного постановлением Администрации Новгородской области от 16 июля 2010 г. № 339⁷⁴.

Департамент культуры Новгородской области является органом исполнительной власти Новгородской области, реализующим полномочия в сфере культуры, туризма, архивного дела, сохранения, использования, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия в соответствии с действующим законодательством. Департамент осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами государственной власти и их территориальными органами, органами исполнительной власти области, органами местного самоуправления области, общественными и иными организациями, осуществляющими деятельность в сфере культуры, архивного дела, сохранения, использования, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия.

Целью деятельности Департамента культуры является сохранение культурного наследия области, обеспечение прав граждан на доступ к культурным ценностям и получение информации в сфере культуры и архивного дела, реализация государственной политики в сфере туризма на территории области, обеспечение свободы творчества и прав граждан на участие в культурной жизни области. Основными задачами Департамента являются:

- определение приоритетных направлений в развитии и совершенствовании культуры и архивного дела области;
- совершенствование системы предоставления государственных услуг (исполнения государственных функций) в сфере культуры и архивного дела в области;

⁷⁴ См.: Положение о Департаменте культуры и туризма Новгородской области // <http://culture.natm.ru/polozhenie-o-departamente-kul-turi-i-turizma-novgorodskoi-oblasti.html>

- создание условий для увеличения туристского потока в область, развития туристской индустрии, привлечение инвестиций в сферу туризма;
- развитие библиотечного дела, создание условий для продвижения чтения, увеличения количества пользователей библиотек области;
- обеспечение сохранности библиотечных и архивных фондов области;
- увеличение количества посетителей культурно-массовых мероприятий, театральных постановок, музейных выставок и других мероприятий, проводимых организациями, осуществляющими деятельность в сфере культуры и архивного дела;
- создание условий для развития и совершенствования профессионального искусства на территории области;
- сохранение и совершенствование единого культурного пространства на территории области;
- поддержка организаций культуры и архивного дела в целях обеспечения равного доступа к культурным ценностям для всех социальных групп, создание условий для совершенствования работы организаций культуры и архивного дела области.

Среди полномочий Департамента: осуществление учета, охраны и популяризации объектов культурного наследия, организация проведения историко-культурной экспертизы, осуществление государственной политики в сфере библиотечного, архивного дела, туризма, содействие сохранению и развитию библиотек, поддержка развития государственных музеев, народных промыслов, библиотек, управление музейными предметами и музейными коллекциями, ведение государственного учета документов Архивного фонда РФ, проведение мониторинга состояния туристских ресурсов области и прилегающих территорий, создание условий для развития любительского искусства, осуществление покровительства по отношению к юным талантам, творческой молодежи, ко всем видам культурной деятельности. Кроме того, Департамент обеспечивает организацию и проведение международных, межрегиональных, областных фестивалей, праздников самодельного и профессионального творчества, конкурсов, выставок, конференций и иных мероприятий в сфере культуры; организует предоставление дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения в сфере культуры; оформляет заявки на участие в федеральных целевых программах в сфере культуры, архивного дела, туризма; разрабатывает проекты областных нормативных правовых актов по вопросам культуры, архивного дела, туризма

На муниципальном уровне также действует сеть органов управления культуры, включая комитеты, комиссии. При этом следует за-

метить, что структура органов управления культурой в регионах и муниципалитетах находится в компетенции руководителей регионов и муниципалитетов. В связи с этим в России нет единообразия в структуре этих органов, их названиях и выполняемых функциях. На муниципальном уровне органом управления культурой являются комитеты или отделы культуры при администрациях городов или районов.

Так, в Великом Новгороде функционирует Комитет культуры и молодежной политики, функции которого весьма широки и многогранны. Действует комитет культуры и молодежной политики на основании Положения о комитете, принятом Постановлением Администрации Великого Новгорода 02.11.2010 года (№ 4741). Во главе Комитета культуры Новгородской области стоит Председатель, который обеспечивает осуществление полномочий и функций исполнительного органа. В процессе своей деятельности Комитет культуры взаимодействует и согласовывает свою деятельность с федеральными органами исполнительной власти, аппаратом полномочного представителя Президента РФ в Северо-Западном федеральном округе, территориальными органами федеральных органов власти, исполнительными органами власти других субъектов РФ, области, органами местного самоуправления. Кроме того, Комитет культуры области взаимодействует с подведомственными Комитету учреждениями, с гражданами и организациями по кругу вопросов, входящих в компетенцию Комитета.

При разработке областных правовых актов, касающихся сферы культуры, Комитет согласовывает проекты правовых актов, обеспечивает подготовку в установленном порядке проектов нормативных правовых актов. Комитет исполняет государственные функции и предоставляет государственные услуги в соответствии с административными регламентами исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, которые определяют административные процедуры, обеспечивающие осуществление полномочий и функций Комитета, эффективную работу его структурных подразделений и должностных лиц, реализацию прав граждан.

Комитет культуры планирует свою деятельность на основе программно-целевого метода бюджетного планирования, обеспечивающего прямую взаимосвязь между распределением бюджетных ресурсов и фактическими или планируемыми результатами их использования, в соответствии с установленными приоритетами социально-экономического развития области.

Важной частью децентрализации и привлечения общественных структур к процессу управлению сферой культуры в регионах и муниципалитетах России является создание различных институтов: советов, ассоциаций, фондов. Так, в Новгородской области в 2012 году создан Общественный совет при Комитете Новгородской области

(ныне – Департаменте культуры и туризма Новгородской области). Действие Общественного Совета регламентируется Положением, утвержденным Комитетом культуры 4 декабря 2012 года. Согласно Положению, Общественный Совет области является постоянно действующим коллегиальным консультативным органом, образованным в целях привлечения представителей общественности, экспертных сообществ и граждан к организации и проведению экспертизы ключевых управленческих решений комитета культуры области, рассмотрения перечня вопросов со стороны общества, обеспечения взаимодействия комитета с общественными объединениями, движениями повышения качества государственного управления, привлечения социально и профессионально активных слоев населения области к принятию управленческих решений.

Решения, которые принимает Общественный совет носят рекомендательный характер. Основными задачами деятельности Общественного совета являются:

- рассмотрение и поддержание общественных инициатив в пределах реализации комитетом своих полномочий в сфере культуры и архивного дела;

- оказание научно-методической помощи в определении необходимости разработки и принятия проектов нормативных правовых актов, регулирующих правоотношения в сфере культуры и архивного дела;

- оказание консультативной, научно-методической помощи при проведении экспертизы проектов нормативных правовых актов в сфере культуры и архивного дела;

- обеспечение участия общества в подготовке и реализации инициатив комитета, в том числе путем осуществления экспертной оценки предлагаемых комитетом инициатив и программ;

- участие в оценке достижения целей, заявленных комитетом и эффективности его деятельности;

- осуществление экспертизы хода выполнения ранее принятых решений Совета, с выработкой, при необходимости, методов и способов их корректировки;

- участие в работе конкурсных комиссий, аттестационных комиссий, комиссий по конфликту интересов, образованных в комитете.

Государственное управление культурой осуществляется на всех трех уровнях с привлечением и дополнительным участием различных институтов и структур. Между тем по мнению некоторых специалистов, стратегия и принципы государственного управления культурой требуют пересмотра. В частности, отмечается, что «государство в лице органов управления культурой не отошло от прежних схем культурной политики, основанной на утопических цифрах и других анало-

гичных показателях планирования культуры, от ведомственной парадигмы, представляющей культуру как «отраслевую» систему»⁷⁵. В наши дни государство является «единоличным надзорным органом за деятельностью учреждений культуры и не стремится делить свои полномочия с какими-либо другими лицами»⁷⁶.

Однако существующие институциональные и идейные принципы управления сферой культуры в России требует изменений. Наиболее оптимальная модель управления культурой должна включать следующие аспекты:

- разработка стратегий и концепций развития сферы культуры в регионах и городах России, а также контроля за их исполнением;
- создание при исполнительных органах власти в регионах и муниципалитетах общественных институтов, объединяющих представителей общественных организаций, движений, творческих ассоциаций с целью координации развития сферы культуры;
- проведение научных исследований, конференций и круглых столов, форумов, издание периодических изданий с приглашением представителей власти, бизнеса, творческих инициатив, общественных деятелей, представителей науки и образования;
- содействие созданию в российских регионах фондов и иных структур, организаций для поддержки культурных инициатив, творческих и научных талантов, а также институтов для осуществления посреднической деятельности между творцами и коммерческим сектором;
- поддержка и стимулирование участия организаций культуры в гранатах, федеральных программах по поддержке региональных проектов в сфере культуры (народных промыслов, традиционных праздников, талантливых деятелей и т.д.);
- внедрение современных методик управленческой деятельности, включая активизацию механизмов фандрейзинга, брендинга, социального маркетинга и т.д.

На современном этапе существует потребность в смене парадигм государственного управления культурой. Сложные условия функционирования организаций культуры, которые осуществляют свою деятельность в период развития рынка, глобализации и информатизации, требуют пересмотра традиционных принципов управления многогранной сферой культуры. Существует необходимость расширения принципов принятия решения, принципов организации, финансирования и пр. Современные учреждения сегодня постепенно обретают новый статус, который адекватен рыночным условиям. В связи с этим

⁷⁵ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 105.

⁷⁶ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 49.

требуются обновленные технологии, чтобы организации культуры стали «центрами формирования общественных культурных инициатив, объединяя вокруг себя как учреждения культуры разных ведомств, так и социальные институты, общественность, на основе договорных партнерских отношений, конструктивного диалога, новых деловых связей»⁷⁷. Учреждения культуры должны преодолевать узкоотраслевые рамки и развиваться, используя все имеющиеся ресурсы. Современные экономические условия требуют наличия гибкой структуры организаций культуры, которые были бы способны реализовывать социокультурные проекты, реагировать на рыночные колебания, потребности, внедрять инновационные формы работы, использовать интерактивные технологии и т.д.

Лекция 3.4. Правовые основы управления в сфере культуры

Важную роль в реализации государственной культурной политики играют правовые условия осуществления культурной деятельности. Правовые документы формируют ключевые условия для работы многочисленных учреждений культуры. Нормативно-правовую базу можно представить как стержневой каркас культурной политики, задающий направление развития культурной среды.

В России многочисленные проблемы культурной политики сопряжены именно с несовершенством нормативно-правовой базы в сфере культуры. Между тем, сбалансированное законодательство, регулирующее правоотношения в области культуры, потенциально является залогом эффективного культурного развития общества, гарантом создания необходимых условий для реализации культурных благ. Рассмотрим иерархию нормативно-правовых документов, которые регламентируют деятельность в сфере культуры.

Нормативно-правовое поле государственной культурной политики в целом формируется совокупностью таких **документов международного уровня**, как: документы ООН, ЮНЕСКО, международные соглашения и стандарты. В данном случае сюда относятся следующие правовые акты⁷⁸:

– позиции Устава ООН и Устава ЮНЕСКО, Всеобщей декларации прав человека (ст. 22, 23, 24, 25, 27, 28), Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах 1966 г. (ст. 6, 5);

⁷⁷ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 106.

⁷⁸ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 67–69.

– конвенции ЮНЕСКО: «Флорентийское соглашение» 17.06.1950 г. (о ввозе материалов образовательного, научного и культурного характера) и последовавшие протоколы к соглашению; «Гаагская конвенция» (о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта), последовавшие протоколы и резолюции; «Бейрутское соглашение» 10.12.1948 г. (о содействии распространению в международном плане наглядно-звуковых материалов образовательного, научного и культурного характера); Конвенция о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности (14.11.1970 г.); Конвенция по охране всемирного культурного и природного наследия (16.11.1972 г.) и др.;

– декларации ЮНЕСКО: Декларация международного культурного сотрудничества (01.11.1966 г.); Декларация руководящих принципов по использованию вещания через спутники для свободного распространения информации, развития образования и расширения культурных обменов (15.11.1972 г.); Декларация об основных принципах, касающихся вклада средств массовой информации в укрепление мира и международного взаимопонимания, в развитие прав человека в борьбе против расизма и апартеида и подстрекательства к войне (28.11.1978 г.) и др.;

– рекомендации ЮНЕСКО: Рекомендации, определяющие принципы международного регламента археологических раскопок (05.12.1956 г.); Рекомендации, касающиеся наиболее эффективных мер обеспечения общедоступности музеев (14.12.1960 г.); Рекомендации о сохранении красоты и характера пейзажей и местностей (11.12.1962 г.); Рекомендации о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного вывоза, ввоза и передачи права собственности на культурные ценности (19.11.1964 г.); Рекомендации о сохранении культурных ценностей, подвергающихся опасности в результате проведения общественных и частных работ (19.11.1968 г.); Рекомендации об охране в национальном плане культурного и природного наследия (16.11.1972 г.); Рекомендации об участии и вкладе народных масс в культурную жизнь (26.11.1976 г.); Рекомендации о международном обмене культурными ценностями (26.11.1976 г.); Рекомендации о сохранении и современной роли исторических ансамблей (26.11.1976 г.); Рекомендации об охране движимых культурных ценностей (28.11.1976 г.); Рекомендации о положении творческих работников (27.10.1980 г.); Рекомендации об охране и сохранении движущихся изображений (27.10.1980 г.) и др.;

– Всемирная конвенция об авторском праве (06.09.1952 г.); Конвенция о международном обмене изданиями (03.12.1958 г.); Рекомендации о международной стандартизации статистики государ-

ственного финансирования деятельности в области культуры (27.10.1980 г.);

– документы ИКОМОС: Международная хартия по консервации и реставрации памятников и достопримечательных мест («Венецианская хартия» 31.05.1964 г.); Хартия по культурному строительству (09.11.1974 г.); Хартия по охране исторических садов (21.05.1981 г.); Дрезденская декларация (18.11.1982 г.); Международная хартия по охране исторических городов (01.10.1987 г.); Хартия по охране и управлению археологическим наследием (10.10.1990 г.); Международная хартия по народной архитектуре («Пловдивская хартия» 1989 г.);

– акты Совета Европы и Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе: Европейская конвенция по культурному наследию (19.12.1954 г.); Европейская конвенция об охране археологического наследия (пересмотренный вариант 16.01.1992 г.); Европейская хартия по охране архитектурного наследия (26.09.1975 г.); Конвенция по охране архитектурного наследия Европы (03.10.1985 г.); Парижская хартия для новой Европы (1990 г.).

В подобных документах можно проследить, во-первых, тенденцию по утверждению того, что культура каждого народа и нации обладает уникальностью и нуждается в сохранении. Культура служит фактором духовного развития личности и общества, обладает созидательным потенциалом и ориентирует на развитие гуманистических ценностей. Утрата национальной культуры может привести к потере гармоничности и целостности культуры. Во-вторых, в международных правовых актах декларируется право и гарантия для каждого гражданина возможности пользования культурными благами, свободный доступ к культурным ценностям, объектам. В-третьих, подчеркивается важность культурного диалога, сотрудничества, взаимопонимания между разными культурами, толерантное отношение к культурам и культурным ценностям, к культурным различиям, поскольку культура обладает созидательным потенциалом. В связи с этим государство обязано нести обязательства за сохранение культурного наследия. Наконец, утверждается, что культурная политика должна строиться на создании условий для свободного творчества, на обеспечении равных возможностей для культурного развития личности, на необходимости поддерживать культурные практики национального характера.

На **федеральном уровне** нормативно-правовую базу в России создают следующие документы, которые регулируют деятельность в сфере культуры на территории всей страны: федеральное законодательство Российской Федерации в сфере культуры, отраслевые федеральные законы, нормативные документы, подготовленные федеральными органами власти, касающиеся деятельности культурных инсти-

тугов и учреждений и т.д. Среди базовых законодательных документов следует выделить следующие:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации;
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;
- Уголовный кодекс Российской Федерации;
- Земельный кодекс Российской Федерации;
- Градостроительный кодекс Российской Федерации;
- Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации;
- Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации.

Например, в ст. 44 Конституции РФ закреплено право каждого человека на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям. Следовательно, государство гарантирует населению предоставление бюджетных услуг культуры, независимо от места проживания. Так же, согласно ст. 72 Конституции РФ общие вопросы культуры находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. Данные положения конкретизируются в других федеральных законах.

Деятельность в сфере культуры регулируют следующие **федеральные законы**:

- Закон Российской Федерации от 9 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;
- Федеральный закон от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ «О библиотечном деле»;
- Федеральный закон от 8 августа 2001 года № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;
- Федеральный закон от 22 августа 1996 года № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 26 мая 1996 года № 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 06 января 1999 года № 7-ФЗ «О народных художественных промыслах»;
- Федеральный закон от 17 июня 1996 года № 74-ФЗ «О национально-культурной автономии»;
- Закон Российской Федерации от 14 января 1993 года № 4292-1 «Об увековечении памяти погибших при защите Отечества»;

- Закон Российской Федерации от 15 апреля 1993 года № 4804-1 «О вывозе и ввозе культурных ценностей»;
 - Федеральный закон от 29 декабря 1994 года № 77-ФЗ «Об обязательном экземпляре документов»;
 - Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 26 декабря 2008 года № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
 - Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
 - Федеральный закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 06 октября 1999 года № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 22 октября 2004 года № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 3 ноября 2006 года № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»;
 - Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
 - Федеральный закон от 17 июля 2009 года № 172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»;
 - Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
 - Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;
 - Федеральный закон от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».
- Среди указов президента:**
- Указ Президента РФ от 3 марта 2007 года № 269 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государ-

ственных гражданских служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов»;

– Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;

– Указ Президента РФ от 30 мая 2005 года № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела»;

– Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

На региональном уровне этот список дополняется законами субъектов РФ, имеющими отношение к сфере культуры, нормативными и методическими документами.

Так, в Новгородской области нормативно-правовую базу сферы культуры дополняют следующие законы:

– областной закон от 03.09.1994 № 2-ОЗ «Устав Новгородской области (Основной Закон)»;

– областной закон от 08.09.2006 № 713-ОЗ «Об оплате труда в органах государственной власти, иных государственных органах Новгородской области»;

– областной закон от 01.08.2007 № 153-ОЗ «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов), муниципальной службы или стажу работы по специальности для государственных гражданских служащих Новгородской области»;

– областной закон от 31.08.2009 № 595-ОЗ «О реализации федеральных законов о противодействии коррупции на территории Новгородской области»;

– областной закон от 21.03.2005 № 441-ОЗ «Об архивном деле в Новгородской области»;

– областной закон от 01.12.2008 № 415-ОЗ «О библиотечном деле и обязательном экземпляре документов в Новгородской области»;

– областной закон от 05.01.2004 № 226-ОЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) на территории Новгородской области»;

– областной закон от 01.07.2010 № 791-ОЗ «Об административных правонарушениях».

Среди **областных целевых программ**, которые регламентируют процесс поддержки культурной деятельности, можно выделить следующие:

– Культура Новгородской области (2011–2013 годы), утвержденная постановлением Администрации области от 30.09.2010 № 461;

– Патриотическое воспитание населения Новгородской области на 2011–2015 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 30.09.2010 № 460;

– Семья и дети на 2011–2015 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 30.09.2010 № 449;

– Доступная среда на 2011–2015 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 30.09.2010 № 453;

– Программа Новгородской области по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом, на 2010–2012 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 27.09.2010 № 435;

– Молодежь Новгородской области на 2011–2015 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 30.09.2010 № 459;

– Архивные учреждения Новгородской области на 2010–2012 годы, утвержденная постановлением Администрации области от 02.02.2010 № 32.

Кроме областных законов и региональных программ, деятельность в сфере культуры Новгородского региона регулируется также **постановлениями и распоряжениями Администрации** Новгородского области. В частности, речь идет о следующих законодательных актах:

– постановление Администрации области от 31.05.2002 № 104 «О памятниках истории и культуры»;

– постановление Администрации области от 07.02.2011 № 31 «О порядке определения видов особо ценного движимого имущества областных бюджетных или автономных учреждений и определения перечня особо ценного движимого имущества областных автономных учреждений»;

– постановление Администрации области от 22.10.2009 № 381 «Об утверждении Порядка осуществления органами исполнительной власти области функций и полномочий учредителя областного автономного учреждения»;

– распоряжение Администрации области от 30.11.2010 № 371-рз «Об утверждении перечня государственных казенных учреждений, создаваемых Новгородской областью путем изменения типа государственных бюджетных учреждений»;

– постановление Администрации области от 29.03.2011 № 117 «О комитете культуры Новгородской области»;

– постановление Администрации Новгородской области от 22.07.2011 № 333 «Об утверждении Порядка проведения публичного мероприятия на территориях объектов, являющихся памятниками истории и культуры федерального, регионального значения, выявленных памятников истории и культуры».

Такого рода нормативно-правовых документов в российской культуре более чем достаточно. Тем не менее, проблема заключается в отсутствии целостного или единого правового механизма, в котором бы все нормативные элементы не противоречили друг другу, а были согласованными, способствуя более эффективной и плодотворной деятельности творческим людям и работе учреждений культуры. На сегодняшний день все еще действует Закон РФ от 9 октября 1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», который явно не соответствует современным социокультурным, правовым и экономико-политическим условиям страны.

В связи с этим весьма перспективным для совершенствования правовой базы сферы культуры следует признать разработку в 2011 году **проекта нового федерального закона «О культуре в Российской Федерации»**. Рассмотрим ключевые положения, ведущие принципы закона, выявление возможных тенденций, последствий для субъектов культурных правоотношений. Разработка нового закона о культуре была вызвана целым рядом объективных причин, которые условно можно разделить на внешние и внутренние. Среди первого блока причин следует обозначить такие, как:

- изменения современной социокультурной ситуации, обусловленной развитием процессов глобализации, информатизации, развитием новых форм коммуникации, ростом межкультурных и межконфессиональных конфликтов;
- появление новых ориентиров в развитии РФ, новых стратегий и целей развития страны;
- новые экономические условия существования учреждений и организаций различного рода ведомств, форм собственности и т.д.
- перемены в общероссийском законодательстве, регулирующем государственно-муниципальный сектор, принципы бюджетирования, налогового обложения и т.д.;
- обновленное понимание сферы культуры как важного социального ресурса, осознание значимости культурного потенциала для модернизации страны, развития региона, области, человека.

Помимо этого, внутренними причинами появления нового закона о культуре являются многочисленные пробелы в законодательстве, которое регулирует различные стороны деятельности в сфере культуры. Между тем существует потребность в своевременном определении ведущих целей государственной культурной политики, в созда-

нии единого понятийного пространства, четко структурированной системы финансирования, сохранения и стратегического использования объектов культурного наследия, повышения эффективности института меценатства и благотворительности.

Важно также подчеркнуть и то, что создавая те или иные нормативно-правовые акты, законодатель не всегда учитывает специфику культурной деятельности⁷⁹. В итоге «брешь» в нормативно-правовой сфере культурной политики России становится причиной стагнации позитивных факторов в развитии российской культуры. Данный факт является ярким свидетельством несовершенства в действии закона ФЗ-94⁸⁰, вызывавшего не только бурную дискуссию в культурной среде, но и последовавшие за этим поправки в закон, учитывающие хоть в какой-то мере особенности культурной сферы.

Среди основных достижений законопроекта следует назвать следующие. Прежде всего, в законопроекте закреплены основополагающие *понятия и категории*. Среди них особое значение приобретает трактовка ключевого термина «культура». Разработчики законопроекта решили прислушаться к рекомендациям ЮНЕСКО, датируемым 80-ми годами XX столетия. Теперь под культурой понимается «совокупность присущих обществу или социальной группе отличительных признаков, ценностей, традиций и верований, находящихся выражение в образе жизни и искусстве»⁸¹. Кроме того, даны определения «культурное наследие», «культурная деятельность» (с последующей классификацией на 14 видов). Основной же институциональной формой реализации одного или более видов культурной деятельности будет «организация культуры»⁸² (музеи, библиотеки, цирки, научно-исследовательские, концертные организации, КДУ и т.п.).

В законопроекте определены *ведущие цели государственной культурной политики*, в числе которых обеспечение конституционных прав и свобод человека, этнических, социально-демографических и иных культурных сообществ Российской Федерации в сфере культуры; сохранение и поощрение культурного разнообразия. В законопроекте прописаны конкретные гарантии в реализации некоторых культурных прав для незащищенных социальных слоев населения (молодежь, инвалиды и т.д.). В данном правовом акте учитывается весьма важная проблема толерантности между различными культурными со-

⁷⁹ Культура и культурная политика в России / Отв. ред. И.А. Бутенко, К.Э. Разлогов. М., 2000. С. 31.

⁸⁰ Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

⁸¹ Ст. 2 Законопроекта «О культуре в Российской Федерации».

⁸² Ст. 36 Законопроекта «О культуре в Российской Федерации».

обществами, культурами социальных групп в пространстве одной национальной культуры, что выразилось также в определении одной из ключевых целей культурной политики РФ: «обеспечение равноправия культурных сообществ, их взаимной толерантности и условий для межкультурного диалога...»⁸³.

В отдельной главе разработчики законопроекта определили статус творческой профессии, творческого сообщества, а также определили основные государственные гарантии творческим работникам.

Среди целей государственной культурной политики, изложенных в ст. 30 законопроекта «О культуре в Российской Федерации» включены и такие, как: сохранение, поддержка и развитие культурного наследия Российской Федерации; обеспечение и поддержка системы образования в сфере культуры и искусства; развитие индустрии культуры; развитие культурного туризма; обеспечение стабильных условий развития всех форм государственно-частного партнерства, привлечение и эффективное использование государственных, муниципальных и частных ресурсов; обеспечение развития информационных и коммуникационных технологий в сфере культуры.

В законопроекте распределены *полномочия между федеральной и региональной властью*. Так, к ведению региональной власти предполагается отнести утверждение региональных целевых программ сохранения и развития культуры, утверждение бюджета на сферу культуры, законодательное регулирование, поддержка народных промыслов, региональных программ развития и сохранения культуры, формирование фондов культуры. В ведение же органов местного самоуправления предполагается отдать вопрос создания условий для организации досуга и обеспечения жителей услугами организаций культуры, а также инициативу по созданию музеев.

Также в законопроекте подробно рассматривается вопрос *об объектах культурного наследия*, о характере и регламенте правоотношений с такого рода объектами. Отдельно говорится о государственной поддержке и переводе в федеральную собственность особо ценных объектов культурного наследия, представляющих уникальную историческую, археологическую, художественную, научную, эстетическую ценность. Кроме того, предусматривается и особый режим охраны и использования культурного наследия, попадающего под категорию «национальное культурное достояние», состав которого определяется Правительством РФ по представлению субъектов РФ. Национальное культурное достояние – это «совокупность культурных ценностей, а также организации культуры, которые

⁸³ Ст. 30 Законопроекта «О культуре в Российской Федерации».

имеют общенациональное (общероссийское) значение»⁸⁴. Повышенная государственная опека предусмотрена для сохранности и всего разнообразия библиотечного, музейного, архивного, кино-, фото- и иных фондов.

Между тем самым важным способом осуществления государством поддержки и объектов культурного наследия, и творческих людей, и организаций культуры является стабильная и гарантированная для всего спектра культурных практик система финансирования. В проекте закона о культуре теперь не предусмотрен, как это было ранее, тарифицированный процент от федерального и регионального бюджета на сферу культуры. Возможно, что одной из причин для этого послужило периодическое неисполнение этой части закона. Новый правовой документ узаконивает *произвольную схему выделения финансовых средств* на поддержку сферы культуры; решение об объеме финансирования будут приниматься ежегодно федеральными, региональными, муниципальными властями в процессе формирования бюджета. При этом частично приводит в баланс систему финансирования деятельности в области культуры возможность перераспределения федеральных и региональных поступлений.

Стоит также отметить, что в законопроекте просматривается очевидная *тенденция к активизации альтернативных источников финансирования* сферы культуры. Государство, помимо существования бюджетных поступлений для ряда организаций культуры, предполагает активное введение различных источников для денежных поступлений (целевые программы, проекты развития культуры) наряду с иными экономическими стимулами (кредитование сферы культуры, выделение государством грантов, инвестиций и т.д.).

Анализируя представленную в законопроекте модель участия государства в развитии сферы культуры, следует отметить очевидный уход от абсолютной господдержки и строго регламента деятельности организаций культуры. Хотя наблюдаемый «крен» в сторону поддержки культуры иными участниками культурных правоотношений, привлечения к сфере культуры бизнеса и общества, активного внедрения различных способов финансирования культурной деятельности все же происходит при сохранении во многих случаях базовой роли государства. Согласно новому закону, государство принимает решение об инвестировании средств в культурную среду, исходя не только из приоритетов государственной культурной политики, но и руководствуясь принятыми федеральными и региональными целевыми программами.

⁸⁴ Ст. 42 Законопроекта «О культуре в Российской Федерации».

Все это вновь демонстрирует необходимость интенсивного повышения активности учреждений культуры, руководителей, менеджеров, экспертов путем разработки проектов, поиска партнеров или оснований для включения в программы разного уровня.

В нормативно-правовом поле сферы культуры особое значение приобретают некоторые законы, которые могут либо стимулировать, либо привести к стагнации развитие творческой, креативной, художественной деятельности. Речь идет о законодательстве, регулирующем правоотношения, связанные с интеллектуальной собственностью: с процессом создания творческого продукта и его дальнейшей реализацией. Другими словами, в сфере культуры особое значение имеет авторское право.

Объектами авторского права в сфере культуры могут быть новые и оригинальные произведения искусства: музыкальные, литературные, хореографические, скульптурные, архитектурные, фотографические, декоративно-прикладные и прочие. После создания такие произведения, авторские права на них принадлежат конкретному лицу и не могут быть использованы другими лицами без разрешения автора.

В авторское право включается спектр правовых актов гражданского и иных отраслей права, которые регулируют отношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений искусства.

Между тем в России существует проблема создание правовых, имущественных и иных условий для эффективной творческой деятельности в сфере искусства, которые бы обеспечили автору реальные возможности для признания и защиты его права на созданное его творческим трудом произведение⁸⁵. Пробелы в законодательстве, регламентирующем отношения, связанные с авторским правом, приводят к тому, что авторские права постоянно нарушаются. Поэтому важной задачей формирования эффективной нормативно-правовой базы сферы культуры является создание правовых и институциональных условий, способных защитить авторские права творческих людей.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы государственной культурной политики в России.

⁸⁵ Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 76.

2. Каковы основные полномочия Министерства культуры РФ и Департамента культуры одного из российских регионов?
3. Каковы функции Общественных советов по культуре?
4. Какие нормативно-правовые акты регулируют деятельность в сфере культуры?
5. Назовите и кратко охарактеризуйте модели культурной политики.
6. Что такое культурная политика?
7. В чем состоят основные аспекты для формирования новой модели государственного управления сферой культуры?
8. Опишите основную структуру государственных органов, управляющих сферой культуры.
9. В чем состоят ключевые аспекты оптимизации культурной политики?
10. Какие проблемы существуют в области нормативно-правового обеспечения культурной деятельности?

ТЕМА № 4

ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Лекция 4.1. Планирование как инструмент менеджмента

Важной частью менеджмента в сфере культуры является планирование, которое определяет основные направления и содержания деятельности учреждения культуры.

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

Процесс планирования активизирует работу различных механизмов менеджмента: организационный, информационный, финансово-экономический, работу с персоналом. Вместе с тем планирование позволяет определить приоритетные проекты и программы, оценить имеющиеся ресурсы, конкретизировать задачи, распределить обязанности между сотрудниками и т.д. Планирование тесно связано с проектированием и программированием в менеджменте организаций. Однако следует различать данные понятия. Планирование предполагает определение целей и содержания работы конкретной структуры, организации на определенный период (а также и реализации программ, проектов), проектирование связано с разработкой идеи, способов ее реализации и получением конечного продукта (сувенир, услуга, концерт), а программирование нацелено на осуществление конкретного вида деятельности, где интегрируются силы исполнителей.

Планирование является сложным и многоуровневым процессом, который предполагает владение организационными навыками. Процесс планирования начинается с определения целей деятельности учреждения культуры – желаемых результатов состояния будущего в работе организации. Для достижения целей разрабатываются задачи, определяются методы их решения, средства, ресурсы, назначаются сроки и ответственные за исполнение, а также характер и способы контроля. Таким образом, планирование деятельности в сфере культуры складывается из ряда аспектов:

- целеполагание;
- прогнозирование;
- оценка ресурсов;
- программа действий;

- бюджетирование, финансирование;
- распределение полномочий;
- установление критериев контроля.

Планирование является одним из способов, с помощью которого руководство организации обеспечивает единое направление усилий всех сотрудников к достижению ее общих целей.

В целом планирование предполагает решение трех вопросов в деятельности любой организации:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Менеджер должен оценить слабые и сильные стороны учреждения в различных областях (ресурсы, кадры, проекты, финансы, производство услуг и т.д.).

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и состояние окружающей среды: конкуренты, законы, социально-экономические и политические факторы, технологии, культурные изменения, менеджер определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить, как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации для выполнения целей организации⁸⁶.

В организациях сферы культуры планирование заключается в целевом распределении интеллектуальных, финансовых, материальных, кадровых и иных ресурсов с тем, чтобы определить наиболее эффективное их использование. Учреждениям культуры, Комитетам или Департаментам культуры и прочим организациям, функционирующим в сфере культуры, в ходе своей деятельности приходится сталкиваться с планированием самого разного рода.

Рассмотрим основные виды планов.

Во-первых, планы, разрабатываемые в сфере культуры, могут отличаться **в зависимости от содержания планируемой деятельности**. В таком случае различают планы повышения квалификации сотрудников, планы финансирования, тематические планы (посвященные какому-либо мероприятию, празднованию и т.д.), комплексные планы и т.д.

Во-вторых, планы могут отличаться **в зависимости от принятия планового решения**. Речь идет о такого рода планах, как федеральные, региональные, краевые, республиканские, районные, областные, городские планы, планы учреждений культуры, организаций, а также индивидуальные планы.

В-третьих, планы различаются **по степени директивности или, говоря иначе, обязательности выполнения**. В связи с этим выделя-

⁸⁶ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 57.

ют планы прогнозные (выражающие ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие рекомендации) и директивные (обязательные для исполнения)⁸⁷. Директивные планы содержат четкие указания заданий, цифровые эквиваленты показателей, точные сроки исполнения. Чаще всего директивное планирование связано с распределением финансовых средств из бюджета, со строительством, с использованием материальных ресурсов учреждений культуры. В рекомендательных планах указываются, прежде всего, минимальные требования к исполнению. Тогда как прогнозные планы являются теоретической предпосылкой, выразителем тенденций, перспектив организаций культуры.

В-четвертых, разрабатываемые в сфере культуры планы отличаются между собой **в зависимости от сроков**, на которые они составляются. В этом случае планы могут быть текущими и перспективными. Кроме того, существуют планы годовые, квартальные, месячные, недельные.

Перспективные планы составляются на срок 1–5 лет и включают в себя как определение долгосрочной перспективы, так и среднесрочной. Перспективные планы на 5 лет в сфере культуры обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях и могут содержать информацию о развитии сети учреждений культуры, о поддержке направлений культурной деятельности, о реализации программ и т.д. Такие планы имеют обобщающий характер и не содержат детализации по целевым направлениям, как это предусмотрено в планах среднесрочных. Текущее же планирование охватывает все уровни: федеральный, региональный, областной и так далее вплоть до конкретного учреждения культуры и их подразделений.

Наиболее полно деятельность учреждения культуры выражается в текущем ежегодном планировании. Ежегодный план обычно составляется рабочей группой в конце предыдущего года, затем обсуждается, корректируется и в итоге утверждается руководителем.

Рассмотрим особенности текущего планирования на примере плана работы Комитета культуры Новгородской области, разработанного на 2012 год. В плане работы указываются федеральные и областные законодательные акты, на основе которых действует Комитет культуры Новгородской области, перечисляются целевые программы и цели комитета. К последним отнесены следующие:

- сохранение культурного наследия области;
- обеспечение прав граждан на доступ к культурным ценностям и получение информации в сфере культуры и архивного дела;

⁸⁷ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 156.

– обеспечение свободы творчества и прав граждан на участие в культурной жизни общества.

В целом же план структурирован и имеет следующие разделы:

1. Нормативно-правовое обеспечение отрасли (планируется разработка областных законопроектов, внесение изменений в действующие нормативные правовые акты, разработка методики (порядка) определения объемов финансирования в связи с изменением действующего законодательства и т.д.).

2. Организационная работа (определяются вопросы на заседание областной коллегии, тематика заседания комиссий, советов Новгородской области, содержание подготовки заявок, представлений и пр. в Министерство культуры РФ, список областных целевых программ, постановлений и распоряжений Администрации области, сбор документов и т.д.).

3. Работа с кадрами (планируется подготовка и проведение конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, определяются способы взаимодействия с областными учреждениями культуры, с органами местного самоуправления, планируется список категорий сотрудников для повышения квалификации, утверждается тематика семинаров, конференций, совещаний с работниками областных и муниципальных учреждений культуры, конкурсов, проектов, программ, мастер-классов).

4. Реализация мероприятий по проведению административной реформы на территории области (подготовка докладов, слушание отчетов, разработка административных регламентов и т.д.).

5. Экономическая и финансовая деятельность (сбор информации о привлечении средств федерального бюджета и внебюджетных источников, составление реестра расходов, определение выплат премий деятелям, студентам в сфере искусства, планирование инвентаризаций материальных ценностей, анализ финансирования, определение объектов ревизий, субсидий бюджетам муниципальных районов и городского округа из областного фонда, подготовка информации по областным целевым программам и т.д.).

6. Укрепление материально-технической базы учреждений культуры (планирование проверки готовности учреждений культуры к работе в осенне-зимний период, проведение проверки состояния охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности в областных учреждениях культуры и т.д.).

7. Сохранение, развитие и использование историко-культурного наследия (составление актов технического состояния объектов культурного наследия на предмет соблюдения действующего законодательства, планирование работы комиссии по сохранению объектов культурного наследия, мониторинг объектов культурного наследия, сбор сведений о результатах поведенных археологических исследований, определение мероприятий по учету и сохранению культурного наследия и т.д.).

8. Архивное дело (определяются способы взаимодействия с областными архивными учреждениями, администрациями районов, планируются совещания с руководителями органов местного самоуправления, осуществляющими полномочия в сфере архивного дела,

выезды по обмену опытом, способы организационно-методической помощи архивным учреждениям области, определяются пути повышения квалификации специалистов архивного управления, тематика семинаров, конференций с работниками, проверки по соблюдению законодательства об архивном деле, мероприятия по внедрению информационных технологий и т.д.).

9. Работа по подготовке и проведению празднования 1150-летия зарождения российской государственности (определяются мероприятия по разработке и утверждению концепции и программы юбилейных торжеств в Великом Новгороде, информация о подготовке и проведении культурно-массовых и выставочных мероприятий, конференций, издательских проектов, информационного сопровождения и т.д.).

10. Информационное обеспечение и издательская деятельность (планирование к изданию сборников аналитических материалов, статей, фоторядов, циклов материалов, сборников сценарно-методических работ и т.д.).

11. Международное и межрегиональное сотрудничество (планирование участия и подготовки в научных конференциях, культурных форумах, в областных и российских делегациях в международных встречах, подготовка реализации международных проектов в рамках сотрудничества с европейскими странами).

12. Основные мероприятия (раздел разбит на месяцы, в каждом из которых перечисляются наиболее важные мероприятия с участием представителей комитета культуры области, указывается дата мероприятий и ответственное за проведение или участие подразделение комитета или учреждение культуры).

План составлен в виде таблицы, где в первой графе содержится плановое событие, во второй графе – дата его проведения, а в третьей графе указывается ответственный за исполнение сотрудник.

Таким образом, текущее ежегодное планирование является тем документом, который структурно упорядочивает основные направления деятельности организации, обосновывает логику и сроки перспективного (долгосрочного) плана.

Между тем в теории управленческой деятельности различают также стратегические планы, **тактические и оперативные**, сетевые и многие другие.

Тактические планы соответствуют тактическим целям, поэтому в них содержится планирование тех результатов, к которым должны в прийти отделы, секторы, подразделения организаций. 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* менее сложны, поскольку разрабатываются они на низших уровнях

учреждений культуры⁸⁸. Оперативные планы являются детализацией тактических планов и содержат последовательность действий для решения тактических целей (реализация фрагмента программы, пошив костюма и т.д.). На основе такого рода планов координируется деятельность отдельных работников искусства, творческих коллективов, отделов и т.д.

Детализация плана применительно к конкретной группе людей или отдельному деятелю в сфере культуры нередко носит форму плана-графика. План-график определяет конкретные временные рамки, объем работы, а также последовательность операций в достижении поставленных задач. В связи с этим такие планы называют сетевыми. **Сетевое планирование** предполагает⁸⁹:

- расчленение всей планируемой работы на операции с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения;
- ранжирование выделенных операций в определенной последовательности выполнения;
- полученный график накладывается на календарь.

Форма плана-графика весьма распространена в текущем планировании, поскольку позволяет календарно закрепить необходимые действия, проследить этапы выполнения работ, способы финансирования, контролировать ход работ, выявить обоснованность распределения полномочий среди коллектива, а также вносить изменения в случае необходимости. В сфере культуры сетевые графики строятся обычно по основным разделам: музыкальное обеспечение, режиссерская часть, сценарная работа, материальное обеспечение, финансы, техническое оснащение и т.д., с последующим соединением всех разделов в единое целое.

Таким образом, эффективное планирование представляет собой иерархическую систему, где оперативное планирование является частью тактического, которое, в свою очередь, лежит в основе плана стратегического.

Стратегическое планирование представляет собой комплекс действий и решений, которые ведут к разработке стратегий и механизмов их реализации, чтобы организация могла достичь своих целей⁹⁰. Под стратегией часто понимают комплексную программу действий, которая обеспечивает достижение генеральной цели.

⁸⁸ См.: *Чижигов В.М., Чижигов В.В.* Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 141.

⁸⁹ См.: Там же. С. 142.

⁹⁰ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 58.

Стратегическое планирование является важным фактором успешной деятельности учреждений культуры, способом ориентации в конкурентной борьбе и достижения его целей в долгосрочной перспективе. В стратегическом плане важно учитывать изменения в сфере культуры. Стратегический план призван решить такие наиболее важные проблемы, как адаптация к внешней среде, внутренняя координация, распределение ресурсов. Стратегические разработки могут быть конкретизированы в проектах, программах, в текущих и оперативных планах. В связи с этим стратегическое планирование является основой для содержания более конкретных планов.

Ответственность за реализацию стратегических (и перспективных), ежегодных текущих планов несет, как правило, руководство. Тогда как за выполнение запланированных работ по оперативным и тактическим планам ответственны по большей мере менеджеры культуры, специалисты, руководители коллективов, творческие работники среднего звена. Планирование деятельности в сфере культуры представляет собой определенную программу действий.

И, наконец, существуют **планы одноразовые и постоянные**. Одноразовые планы нацелены на разработку и достижение целей, связанных с конкретным и единственным мероприятием, проектом, событием (например, разработка сценария празднования 1150-летия Российской Государственности в 2012 году). Постоянные же планы определяют политику общего руководства действиями, основанную на общих целях учреждения, регламентирующую условия принятия решений. Такого рода планы, как правило, содержат идентичные действия, процедуры, мероприятия для данного типа культурной деятельности и могут варьироваться ежегодно в зависимости от изменений во внешней среде.

Разработка плана состоит из нескольких этапов, на каждом из которых должны решаться соответствующие задачи⁹¹.

1. *Организационно-подготовительный этап*. На данном этапе создаются организационные условия плановой деятельности: определяются круг исполнителей (исполнитель, рабочая группа или комиссия), сроки разработки плана, информационная база (данные отчетности, материалы проверок, опросы и т.д.), а также проводится методическое обеспечение (инструктаж) по разъяснению основных технологий и задач планирования.

2. *Разработка плана*. Данный этап складывается из нескольких частей:

– определение целей и задач на планируемый период (целевое обоснование плана);

⁹¹ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 159–165.

- характеристика целей и задач в конкретных показателях (количественные и качественные, позитивные и негативные, абсолютные и относительные показатели, показатели производства и потребления – все они фиксируют целевую информацию);
- определение количественных значений планируемых показателей (с помощью нормативного или аналитического методов);
- обоснование реализации плана (программа действий в плане должна быть обоснованна);
- оформление проекта плана (единого типового плана в сфере культуры нет, но существуют образцы).

3. *Согласование и утверждение плана.* На данном этапе решаются две задачи. Во-первых, нередко план должен пройти процедуру согласования с различными инстанциями, от которых зависит его реализация. Во-вторых, план утверждается руководителем организации и оформляется этот шаг с помощью грифа «Утверждаю» в правом верхнем углу документа.

4. *Пропаганда и организация контроля выполнения плана.* На данном этапе важно донести каждую позицию плана до исполнителей, поэтому в пропаганде плана нередко предусмотрены совещания, семинары, беседы. Кроме того, для своевременной реализации принятого плана необходимо применение различных способов контроля за данным процессом.

Успешное планирование предполагает адекватное **применение методов**, используемых при разработке планов. Среди методов планирования в сфере культуры специалисты выделяют аналитический и нормативный⁹².

Аналитический метод планирования связан с систематическим наращиванием деятельностного потенциала учреждения культуры путем улучшения качества и количества проводимых мероприятий в сравнении с предыдущим периодом. Для достижения более высоких показателей в плане предусматриваются новые формы и технологии работы, привлечение квалифицированных специалистов и т.д. Культурные услуги, их качество и количество являются главным результатом деятельности, и они являются основными показателями аналитического метода планирования.

Нормативный метод планирования строится на обосновании заданий и планов нормами и нормативами. В сфере культуры нормативный метод тесно связан с государственными нормативами и государственными заданиями, которые разработаны для учреждения культуры. Если в коммерческой среде такой метод планирования чаще всего не

⁹² См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 154–155.

используется, то в некоммерческой сфере нормативные методы планирования сохраняются. Норматив – это совокупность создаваемых или потребляемых учреждением культуры продуктов на единицу: времени, объема, площади и, наконец, слушателя или посетителя⁹³, который выражается в процентах, коэффициентах и других единицах. Существуют разработанные в сфере культуры нормативы количества кружков, посетителей, инвентаря, музыкальных инструментов, нормативы численности сотрудников и т.д. Нормативный метод планирования ориентирует на усредненный характер работы, сдерживает инициативу, так как указывает лишь на границы, ниже и хуже которых работать нельзя.

Целевой метод планирования предусматривает определение целей для каждого отдела или сотрудника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности учреждения на всех стадиях. При целевом методе планирования разработка плана осуществляется при учете действий, направленных на достижение целей, результатов деятельности отделов, подразделений, коллективов, каждого сотрудника. Однако в процессе целевого планирования может произойти подмена одних целей другими, смещение акцента со стратегических целей к оперативным, а также обострится отношения между руководителями и подчиненными.

В связи с этим следует признать, что наиболее эффективным в сфере культуры является сочетание различных методов планирования.

Между тем в планировании культурной деятельности должна оставаться возможность корректировки плана в зависимости от изменившихся условий. Поэтому процесс планирования всегда непрерывен. Чтобы планирование было успешным, важно учитывать и реалистичность поставленных в плане целей. Запланированные действия, с одной стороны, должны быть амбициозными, а, с другой, реально достижимыми. И, наконец, залогом выполнения запланированных мероприятий служит взвешенная система мотивации при работе с персоналом и, прежде всего, возможность поощрения за выполненные задачи.

⁹³ См.: Там же. С. 155.

Лекция 4.2. Миссия и стратегия учреждения культуры

Процесс планирования непосредственно связан с формированием таких элементов стратегического выбора, как миссия и стратегия. Миссия – это генеральная цель организации, определяющая смысл ее существования, тогда как стратегия предполагает набор действий, определяющий линию поведения организации на долгосрочный период⁹⁴.

Для эффективной работы учреждения культуры большое значение имеют правильно поставленные цели существования организации и задачи, т.е. ближайшие, привязанные к срокам результаты, которых организация планирует добиться в своей деятельности. Цель и задачи деятельности учреждения культуры должны быть тесно связаны с его миссией и стратегией. Все эти элементы можно отнести к стратегическому планированию учреждения культуры.

В стратегическом планировании особое место занимает обоснование миссии. Именно миссия и основные цели культурной деятельности «задают» прочим стратегическим элементам необходимые параметры и характеристики.

Миссия представляет собой главную, магистральную цель учреждения культуры, ради которого оно существует. Миссия характеризует основные виды деятельности организации, помогает сосредоточиться на целях деятельности учреждения культуры, а также позволяет сформировать для внешней среды понятный образ учреждения. Миссия оправдывает статус учреждения, поясняет необходимость тех или иных направлений деятельности, актуализирует принятие решений в управлении, реализацию социокультурных проектов, программ и т.д. Обозначенная учреждением миссия становится основой для стратегического планирования своей деятельности, а также для выработки тактических шагов по реализации плановых задач.

В миссии раскрывается смысл и назначение организации, подчеркивается ее уникальность. По мнению специалистов, в формулировке миссии должны быть включены шесть элементов⁹⁵:

- ценности и убеждения;
- производимая продукция или потребности, которые будут удовлетворены;
- характер рынка;
- способы выхода на рынок;

⁹⁴ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 59.

⁹⁵ См.: Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2007. С. 116.

– стратегические принципы развития и финансирования организации.

В миссии важным является также и сама формулировка, которая должна быть ясной, четкой и краткой, но, одновременно, задавать направление развития организации.

Миссия учреждений в социокультурной сфере определяется общими стратегическими целями, характеризующимися формированием и развитием человека. В центре социокультурной деятельности находится личность, ее духовное развитие, раскрытие творческого потенциала, личностного сознания и поведения, способность к социальной адаптации, защиты от социальных потрясений⁹⁶.

Вместе с тем каждое учреждение культуры имеет и свои индивидуальные задачи и функции, которые определяют их миссию. Все они чаще всего связаны с удовлетворением потребности общества в культурных услугах (театральных, библиотечных, музейных и т.д.). Смысл определения миссии сводится к конкретизации и углублению тех задач, которые характерны для каждого учреждения культуры. Миссия как бы «задает» всю деятельность учреждения культуры.

Обратимся к более конкретным советам по определению миссии, которые дает для учреждений культуры Джиллиан Пул⁹⁷.

«Ваша миссия – это то, что оправдывает ваше существование. А, значит, и механизм, направляющий все ваши действия.

...Из данного вами определения миссии должно быть ясно, какими возможностями ваша организация располагает, что (какие услуги) может предложить, на какую конечную цель направлена вся ее деятельность. В ней должны быть четко обозначены ваши приоритеты. И коль скоро это – краеугольный камень вашей работы, нужно глубоко продумать те слова, в которых вы сформулируете вашу миссию на бумаге, и те слова, которыми вы лучше всего сможете объяснить публике ее смысл.

Все организации культуры – будь то городская библиотека, филармония, хор, галерея современного искусства – должны дать ответ на эти вопросы. Те времена, когда они получали деньги просто в силу факта своего существования, скоро совсем канут в Лету. Чтобы доказать, что вы заслуженно претендуете на ресурсы, вы сперва обязаны объяснить, кто вы, ради чего существуете и кому вы служите. Что вы делаете такого, чего больше не делает никто другой? Что вы делаете такого, что могло бы заинтересовать меня?

Наша миссия – сделать так, чтобы наш музей был не храмом, но форумом. Наша миссия – способствовать духовному развитию

⁹⁶ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 137.

⁹⁷ См.: Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004.

людей и служить нашему городу. Наша миссия – сделать музей интереснее, веселее, доступнее и отзывчивее к нуждам нашей публики и наших сотрудников».

Дж. Пул настаивает на том, чтобы при разработке миссии руководители обращались к истории учреждения – «это важная часть, поскольку ваше прошлое служит прологом будущего. Наверняка, в былом опыте вашей организации есть такие моменты, которые до сих пор определяют некоторые ваши действия. Постарайтесь выявить некие стержневые моменты вашей истории и опишите их». Также важно, по мнению исследовательницы, выяснить особые, уникальные, сильные черты учреждения, увидеть учреждение в будущем, взвесить на эффективность реализуемые программы. «Вы опишете ваши сегодняшние программы. Характеризуя их, вы можете сделать ряд предварительных выводов об их значимости. ...Вам придется провести еще более пристальный анализ этих программ. Вы можете прийти к выводу, что какие-то программы продолжать не стоит, или что следует их несколько сократить».

Кроме того, руководителю «будет полезно еще раз проанализировать, насколько эффективно в настоящее время используются рабочие помещения», площади. Подкрепить же свои заключения следует анализом финансового положения, который «вполне может показать, что у вас не хватит ресурсов и на осуществление всех текущих программ, и на их расширение, и на внедрение новых проектов», что заставляет вспомнить о таком важном понятии, как «приоритетность».

«Располагать подробным письменным планом – Обоснованием миссии – архиважно не только для того, чтобы сделать сегодняшний менеджмент более эффективным и обеспечить дальнейший рост организации. Это необходимо, чтобы иметь в своем распоряжении готовое, хорошо сформулированное описание того, чем вы занимаетесь, и обоснование, почему вы это делаете».

Ниже представлены выдержки из приведенного Дж. Пул примерного плана по обоснованию миссии:

- история учреждения;
- особые черты и сильные стороны учреждения (уникальность, философия);
- будущее учреждения (что нужно свершить, что эти свершения будут значить для качества жизни общества);
- название программ и краткие сведения о них;
- влияние программ на количество посетителей, качество услуг, на создание возможностей для общества, создаваемых ТОЛЬКО данным учреждением;
- характеристика и приоритетность предполагаемых дополнений и развития каждой программы;
- характер и приоритетность планируемых новых программ;
- необходимость повышения квалификации и/или пополнения штата работников;
- ремонт и переоборудование помещений (необходимо указать, в чем состоит важность каждого из пунктов: для сохранности коллекций, для повышения качества программ и т.д.);

- *планируемые новые программы;*
- *предварительная оценка оперативных издержек (по годам, по пунктам, по программам и в порядке первоочередности);*
- *ожидаемые доходы (по годам) для покрытия расходов согласно пунктам предыдущего раздела.*

Как отмечают исследователи, в социокультурной сфере существует несколько разных групп учреждений и организаций, отличающихся, в целом, по характеристикам культурных процессов, по формам поведения аудитории, хотя внутри них существует множество градаций этих характеристик⁹⁸:

- *культурно-досуговые учреждения*, характеризующиеся полифоничностью форм культурного сервиса, многообразием микросред в структуре – подчиненных единым целям – создание условий для индивидуального выбора занятий;

- *рекреационно-досуговые учреждения*, ориентированные на развитие досуговой самореализации людей, привлечение новых групп участников, разнообразие видов занятий, учет актуального спроса на культурные программы;

- *музейно-выставочные учреждения*, которые представляют собой, по словам А. Моля («Социодинамика культуры»), «консервант культуры»;

- *концертно-зрелищные учреждения*, несущие праздничность, «людность», зрелищность протекаемого процесса;

- *театральные учреждения*, нацеленные на распространение искусства, воспитание зрителя, сохранение театральных традиций и апробирование инновационных театральных постановок;

- *социально-защитные учреждения*, которые реализуют социальные программы помощи социально незащищенным слоям населения и т.д.

Данный перечень учреждений социокультурной сферы, по мнению российских авторов, далеко не охватывает весь многообразный набор направлений социально-культурной деятельности и типов учреждений, а лишь демонстрирует возможные варианты целевой миссии в их деятельности.

Заявляя о своей миссии, учреждение культуры кратко информирует о целях деятельности, определяет принципы, которыми оно руководствуется при ее достижении. Важно, чтобы в формировании миссии принимали участие все сотрудники учреждения культуры, поскольку деятельность каждого из них может быть рассмотрена как вклад в реализацию миссии учреждения. Грамотно сформулированная

⁹⁸ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 138.

миссия становится центральной идеей учреждения культуры, проникает на все уровни деятельности, к каждому сотруднику, повышая его мотивацию и степень его вовлеченности в общее дело.

Стратегия – это ключевое направление деятельности организаций, учреждений. Можно также сказать, что стратегия представляет собой прогноз⁹⁹.

Стратегия – это долгосрочное планирование, что предполагает разработку концепции, программы развития, содержащей методы и меры по осуществлению миссии.

Стратегия происходит от греческого слова *strategia*, обозначающего искусство ведения войны, термина, который древние греки использовали для описания подвигов своих наиболее именитых военачальников. В Оксфордском словаре английского языка стратегия определена как «искусство главнокомандующего; искусство планировать и направлять крупные операции военной кампании»¹⁰⁰. В результате стратегия означает определенный инструмент, позволяющий людям, у которых есть цель, достигать ее эффективными способами.

Стратегия разрабатывается посредством: оценки и анализа внешней среды организации, диагностического анализа внутренней среды организации, разработки и анализа стратегических альтернатив, выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии, оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации, реализации стратегии в форме программы, плана¹⁰¹. Стратегические цели организации в большей степени относятся к деятельности ее в целом, а не к ее отдельным секторам, структурам, отделам и другим подразделениям.

Роль стратегии велика для определения стержня развития и сферы культуры в целом (на уровне государства, региона), и каждого конкретного учреждения культуры. Стратегия является тем оружием, с помощью которого организация может противостоять меняющимся условиям среды, «выживать» в условиях нестабильности.

Стратегические цели учреждений культуры тесно связаны с выполнением ими социальных целей (воспитание, духовное развитие, раскрытие творческого потенциала личности и т.д.), и с этим связано отличие их стратегий от стратегий коммерческих фирм. Показатель прибыли весьма важен для коммерческих организаций. Тогда как некоммерческие учреждения, каковых в сфере культуры большинство, не

⁹⁹ См.: Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2007. С. 36.

¹⁰⁰ Там же.

¹⁰¹ См.: Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 62.

выдвигают в качестве основной цель получения прибыли. Между тем иные аспекты стратегических целей могут иметь место в деятельности самых разных фирм, организаций, учреждений: внедрение инновационных форм работы, эффективность использования ресурсов, управленческой деятельности, характеристика социального капитала и принципы работы с персоналом, наличие социально ответственных действий (решение проблем культуры, экологии, детства и т.д.).

В соответствии со стратегией в учреждениях культуры разрабатываются и стратегические планы (на 3–5 лет), определяющие действия, которые учреждения планируют предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения ресурсов, творческого потенциала и т.д. Стратегическое планирование носит непрерывный характер: пересматривается и уточняется миссия, ставятся новые цели, разрабатываются новые планы¹⁰². Данные действия предпринимаются в соответствии с тем, что требования внешней среды могут измениться (экономические, демографические, социальные, политические условия), как и структура внутренней среды учреждения (кадровый состав, способы финансирования, наличие материальных ресурсов и т.д.).

С понятием «стратегия» тесно связано и понятие «тактика». **Тактика** – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации¹⁰³. Назначение тактики в оперативном управлении по достижению целей организации в определенный период времени.

Тактическими целями в учреждениях культуры является предвосхищение тех результатов, которых должны добиться отделы, секторы и другие подразделения. Ответственность за достижение целей и деятельность, связанную с этим, несут менеджеры культуры среднего звена. Тактика, в целом, является важнейшим фактором достижения стратегических целей учреждения культуры. Поэтому реализация каждой из тактических целей приближает к осуществлению заявленной стратегической цели. Чаще всего тактическим целям служит ежегодное планирование, а также планирование отделов и секторов в учреждениях культуры. Разработка тактических способов достижения целей должна быть произведена в соответствии с процедурой согласования между разными звеньями культурной деятельности. Согласование планов подразделений в контексте тактических целей всего учреждения дает возможность формирования тактического плана всего учреждения культуры.

¹⁰² См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 141.

¹⁰³ См.: Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. Там же.

Между тем перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, к задачам культурной деятельности помогает определение конкретных целей. Установление целей является действием, предваряющим процесс планирования в любой организации.

Цели устанавливаются на основе миссии, с учетом позиции учреждения в сфере культуры, макроусловий деятельности и прочих факторов¹⁰⁴. Цели учреждения культуры в целом отражают желаемое состояние, которое следует достичь в ходе использования имеющихся ресурсов (кадровых, интеллектуальных, символических, творческих, материальных и т.д.). Без целей становится невозможным ни планирование, ни вообще осуществление управленческой деятельности. Грамотное определение целей способствует выбору эффективной стратегии и позволяет трансформировать миссию в конкретные действия. Цели любой организации являются:

- отправной точкой в планировании;
- основой для организационной деятельности;
- базовой ступенью в системе мотивации;
- точкой отсчета в процессе оценки результатов и контроля деятельности.

Процесс определения целей предполагает, прежде всего, выявление тенденций развития учреждения культуры. Важно рассмотреть стратегию и общую концепцию развития сферы культуры на федеральном и региональном уровне, учесть правовые, политические и экономические условия деятельности, опираться на базовые ресурсы и выявлять препятствия для дальнейшей деятельности.

Говоря иначе, определение целей любой организации предполагает *анализ внешней среды* для определения возможностей и угроз, которые выявляются в политико-экономической и социокультурной среде, в отношениях с конкурентами, с потребителями и т.д. С другой стороны, дополнением к этому является *анализ внутренней среды* и ее компонентов, который необходим для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации (производство услуг, финансирование, персонал, организационная структура, имидж и т.д.). После этого устанавливаются цели для учреждения культуры в целом, а также выстраивается древо целей (иерархия целей) для каждого отдела, сектора, иногда вплоть до конкретного сотрудника.

Определенную трудность при определении целей учреждений культуры могут вызвать выявление тех областей, которые должны быть включены в целеполагание. Данный факт связан с тем, что классические области определения целей в менеджменте сформулированы

¹⁰⁴ См.: Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2007. С. 127.

по отношению к коммерческим структурам, главной целью которых все же является получение прибыли. Что касается некоммерческих организаций, то здесь, как уже отмечалось выше, целеполагание выстраивается несколько иначе, с учетом выполнения учреждениями культуры важных социокультурных функций.

Возможными областями определения целей в сфере культуры могут стать следующие:

- особенности производства культурных услуг;
- объем внебюджетного финансирования;
- наличие, характер и объем коммерческой деятельности;
- технологии в сфере культуры (внедрение новых технологий);
- исследования и аналитическая работа;
- характер культурной продукции (инновационная, традиционная, уникальная и т.д.);
- рынок сбыта культурных услуг (городской, общероссийский, международный и т.д.);
- характер партнерств и содружеств (с бизнесом, с социальными структурами, с властью);
- кадровый, интеллектуальный, творческий потенциал;
- формирование или продвижение имиджа, миссии, имени, символа творчества, учреждения, деятеля культуры.
- прочее.

Правильно сформулированные цели организации должны быть конкретными (точность в выражении ее содержания), измеримыми, достижимыми (реальными) и согласованными. Такие цели объясняют как, сколько, каким образом и чего нужно добиться. На достижение целей как раз и направлена вся управленческая деятельность, вся работа менеджера. Определение целей – это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь, а также кто за это отвечает¹⁰⁵.

Цели разделяют на *общие*, которые связаны с миссией организации и разрабатываются на перспективу, и *специфические*, разрабатываемые по основным направлениям деятельности учреждения, его отделам. Кроме того, по срокам определяют цели перспективные (долгосрочные), устанавливаемые на срок 5 лет, среднесрочные (от 1 до 3 лет), оперативные (краткосрочные).

¹⁰⁵ См.: Там же. С. 128.

Лекция 4.3. Проектирование в сфере культуры

В менеджменте культурной деятельности большое значение играет активное использование возможностей социокультурного проектирования и участия в различных программах по поддержке сферы культуры. В связи с этим рассмотрим основные тенденции, рекомендации и наиболее распространенные практики проектирования и программирования, которые сложились в сфере российской культуры.

Проекты и программы обладают как сходством, так и различием. Сходны они тем, что и программа, и проект имеют свои задачи, нацелены на выполнение определенных действий, их использование должно отвечать целям учреждения культуры, они ограничены в ресурсном обеспечении, а их реализация рассчитана на определенный период. Однако проект и программа все-таки весьма серьезно отличаются друг от друга, поскольку обладают собственными характеристиками.

Проект – это совокупность мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, созданием уникальных продуктов, услуг, результатов. Основными признаками проекта является уникальность и ограниченность во времени (следовательно, у любого проекта есть начало и завершение). Социокультурный проект, как правило, включает в себя креативную, творческую деятельность, связан с достижением социальных и культурных целей, направлен на создание культурных услуг, связан с разработкой мероприятий в сфере культуры, с использованием культурных ресурсов или их капитализацией. Проектирование по своей сути инновационно, и направлен проект на создание новых явлений, фактов, процессов, форм, технологий в социокультурной сфере.

Любой проект понимается как система:

- сформулированных проектных целей;
- создаваемых для этих целей действий, событий, объектов, систем;
- разрабатываемых и утверждаемых соответствующих документов – программ, планов, расчетов, графиков, смет и др.;
- рассчитываемых необходимых ресурсов – материальных, финансовых, трудовых, временных;
- комплекс управленческих решений, мероприятий (мер) по достижению целей¹⁰⁶.

Важным условием разработки и последующей реализации проекта является руководящая функция, поскольку от руководителя во многом зависит и успешность проекта. Поэтому, особое значение в

¹⁰⁶ См.: Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001. С. 71–72.

современном менеджменте приобретает направление, связанное с искусством управления проектами. Если дать короткую характеристику **основных элементов процесса управления проектами**, то можно выделить следующие из них¹⁰⁷:

- определение цели проекта и его обоснование;
- структурирование цели (редуцирование цели) и установление рациональной структуры проекта;
- оценка необходимых объемов и источников финансовых, материальных и нематериальных инвестиций;
- осуществление подбора исполнителей, подготовку и осуществление контактов с ними;
- определение сроков выполнения проекта;
- определение затрат ресурсов по подцелям проекта и видам предусмотренных в них работ;
- оценка рисков и разработка системы мер понижения рисков;
- организация эффективной системы управления реализацией проекта;
- обеспечение контроля, учета и анализа выполнения проекта.

Проективные технологии в современном менеджменте весьма популярны и применяются широко во многих отраслях социальной деятельности (рекламная или избирательная кампания, создание предприятия, получение грантов и т.д.). Во многом именно проект служит средством для реализации какого-либо замысла. В итоге способность подготовить и осуществить какой-либо проект (выработать цели и средства реализации замысла) сегодня является существенным показателем профессиональной зрелости специалиста в самых разных областях деятельности. Сегодня проектирование рассматривается как системная и концептуальная технология, позволяющая интегрировать в единый контекст различные механизмы и функции управленческой деятельности, раскрыть все грани искусства менеджмента.

Преимущества и потенциал проектной работы делают его актуальным и в сфере культуры, что накладывает отпечаток на необходимость сотрудников этой области быть знакомыми с методологией социокультурного проектирования.

Проективные технологии позволяют применить системный подход к созданию интеллектуальной продукции в сфере культуры, дают возможность решать задачи синтеза механизмов достижения целей, которые могут возникнуть в рамках действующих организаций в будущем. Разработка и реализация социокультурных проектов – это возможность для учреждения культуры повысить эффективность его

¹⁰⁷ См.: *Косцов Т.В., Переверзев М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 51.

деятельности, способ привлечения дополнительных внебюджетных средств, популяризации культурных услуг, повышения имиджа и многое другое. Владение технологиями проектирования в целом способствует более продуктивно решать проблемы в области социокультурного менеджмента и маркетинга. В социокультурной сфере комбинация различных способов проектирования дает множество вариантов проектной деятельности, которые оформились в специализированные технологии (например, синтез художественного и технического проектирования рождает дизайн, проектирование пространства включает элементы дизайна и архитектуры)¹⁰⁸.

Потенциал социокультурного проектирования особенно востребуем в масштабе региональной культурной жизни, поскольку культурные практики на локальном уровне имеют более выраженный характер, обладают явной спецификой (культурная самобытность, региональная традиционная культура и т.д.) и способны вовлечь в реализацию проектов максимальное количество заинтересованных сил.

Проект часто существует в одной из двух форм: как самостоятельный проект, предлагающий вариант решения локальной проблемы, или как составная часть программы.

Среди видов социокультурного проектирования специалисты часто отмечают такие, как:

– *проектное обоснование социокультурной акции* (например, рекламная акция нового туристического маршрута, акция по поддержке конкретного музея, памятного места и т.д.);

– *организационное проектирование* (проективные технологии по разработке модели учреждения культуры, коммерческой фирмы и прочих типов организаций);

– *социальное проектирование* (социальный проект связан с проведением мероприятий по предупреждению или разрешению социальных проблем в отношении личности, групп людей, всего общества);

– *разработка культурных программ* (подробнее об этом см. в следующем параграфе).

Между собой социокультурные проекты могут отличаться особенностями проективной ситуации, проблемным полем этой ситуации, содержанием решаемых задач, методами их решения, однако алгоритм создания и реализации проекта, а также применение базовых технологий можно назвать схожими для большинства проектов.

¹⁰⁸ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб, 2007. С. 180.

Технология социокультурного проектирования представляет собой развертывающуюся в определенной последовательности систему аналитических процедур и мыслительных операций.

Проект характеризуется циклическим измерением, т.е. он состоит из разбитых во временном периоде этапов своего существования от момента появления до заключения реализации. В связи с этим **жизненный цикл проекта** можно разбить на следующие фазы (этапы):

1. *Первый этап – анализ проблемы и замысел проекта.* Проблемная ситуация может быть в наличии внешних и внутренних факторов учреждения культуры (например, ресурсов), в культурной сфере региона, района, поселения. При диагностике проблемной ситуации важно определить базовые силы, структуры и ресурсы для ее решения, определить круг заинтересованных в решении проблемы лиц. Сложность данного этапа заключается в отказе от субъективности при диагностике социокультурной проблемы, что нередко предполагает обращение к экспертным оценкам, социологическим исследованиям и прочим объективным источникам информации. Замысел же проекта должен проявляться в уникальности решения проблемной ситуации, с учетом имеющихся ресурсов и оценкой возможных последствий реализации данного проекта.

2. *Второй этап – определение аудитории социокультурного проекта.* На этом этапе проблемная ситуация конкретизируется и обретает определенность путем определения той аудитории, кому будет адресоваться содержание проекта. В состав аудитории входят целевые социальные группы, а также контактные группы и участники проекта (те социальные силы, которые в силу интересов могут в какой-то форме принять участие в подготовке и реализации проекта)¹⁰⁹. В данном случае важно всесторонне охарактеризовать те социальные группы, которые будут составлять аудиторию проекта, включая и анализ проблемы применительно к аудитории.

3. *Третий этап – формулировка цели и задач проекта.* Процесс определения цели проекта означает формулировку образа желаемого результата проектирования, определение будущей ситуации или предвосхищение результата действий в ходе реализации проекта. Задачи же означают конкретные шаги по достижению цели. Например, целью проекта может быть обогащение традиций музыкальной жизни города, выявление одаренных детей, возрождение традиционных ремесел, воспитание у подростков любви и уважения к истории и культуре края, сохранение или капитализация культурных и памятных мест и т.д.

4. *Четвертый этап – разработка проекта (перечень мероприятий).* Содержание социокультурного проекта представляет собой ре-

¹⁰⁹ См.: Там же. С. 192.

ализацию определенного набора процессов или мероприятий, каждое из которых способствовало бы решению поставленных перед проектированием задач. На данном этапе существенным является разработка перечня мероприятий, определение сроков их реализации и привлечение участников данных мероприятий. Для процессе разработки мероприятий и процессов могут быть привлечены не только специалисты по проективным технологиям и менеджеры культуры, но также и представители исполнительной власти региона, заинтересованные в проекте представители организаций и учреждений культуры, творческих инициатив, общественности. Здесь же конкретизируется форма реализации проекта (виртуальная, интерактивная и т.д.) и методология реализации заложенных в проекте процессов, мероприятий.

5. *Пятый этап – ресурсное обеспечение проекта.* На данном этапе необходимо решить задачи по выявлению и привлечению необходимых для реализации проекта ресурсов: финансовых, информационных, кадровых, технологических, творческих, маркетинговых и т.д. В связи с этим большое значение здесь приобретает определение тех сил, которые способны поддержать замысел проекта. Держатели финансовых, творческих и прочих ресурсов должны быть грамотно «смотивированы» на участие в социокультурном проекте, и для каждой структуры как источника ресурсной базы форма участия в проекте может быть разной. В качестве собственных ресурсов проектирования в сфере культуры чаще всего используются, с одной стороны, помещения и материально-техническая база музеев, библиотек, культурно-досуговых центров и т.д., с другой стороны – творческий, креативный потенциал коллективов, деятелей искусства, хранителей культурного наследия. Тогда как основной ресурсный дефицит в сфере социокультурного проектирования связан с финансовым обеспечением проектов, а значит, и с наличием квалифицированных специалистов, владеющих технологиями социокультурного проектирования, маркетинга, фандрейзинга.

6. *Шестой этап – реализация проекта* (рабочей группой, учреждением, структурой). В ходе реализации проекта выполняются те задачи, которые были запланированы, проводятся мероприятия. Нередко результатом социокультурного проектирования на практике выступают внедрение культурной услуги, творческого продукта, проведение акции, выставки, создание структуры, организации, информационной базы, организация события, праздника и т.д.

7. *Седьмой этап – оценка результатов и подведение итогов проекта.* Данный этап предназначен для подведения итогов проекта, для анализа его слабых сторон и позитивного опыта, а также аккумуляции опыта в сфере социокультурного проектирования.

Тематика проектов в сфере культуры может быть самой разной. Объектами социокультурного проектирования становятся различные

элементы, образцы, процессы культуры, культурная сфера регионов, виды культурной деятельности и многое другое. Большим потенциалом для социокультурного проектирования обладает индустрия досуга, которая в какой-то мере является средством повышения туристической привлекательности регионов. В частности, определенным потенциалом в данном случае обладает художественно-экспозиционное проектирование (например, музейное дело, выставочная деятельность) в проектах воссоздания прошлого и его проецирования, актуализации прошлого и презентации будущего, что позволяет выработать новое отношение к настоящему. Если объектом проекта становится культура региона, то особенно весомым потенциалом для проектирования здесь являются элементы историко-культурной самобытности (праздники, традиции, памятники, мифы и т.д.).

Между тем очень часто практическая реализация проектов в сфере культуры зависима от условий и факторов, способствующих развитию социокультурного проектирования. В частности, речь идет о позиции федеральной или муниципальной власти к созданию проектов в сфере культуры, о существовании конкурсов, грантов, фестивалей, способных активизировать реализацию социокультурных проектов.

Например, в Новгородской области Департамент культуры и туризма уже несколько лет выступает инициатором проведения конкурса в сфере культурных проектов. Наличие такого рода конкурса способствует росту интереса к использованию технологий социокультурного проектирования среди сотрудников учреждений культуры.

Областной конкурс носит название «Новгородика» и имеет своей целью позиционирование Новгородской области как культурно-исторического и туристского центра Российской Федерации, дальнейшую интеграцию работы муниципальных образований, областных учреждений, общественных объединений и творческих союзов в деятельность по возрождению и популяризации культурного наследия Новгородской земли.

В соответствии с Положением об областном конкурсе «Новгородика» он проводится по таким номинациям, как «Культура и социум» (создание равных возможностей для разных аудиторий, развитие сельских территорий средствами культуры, поддержка талантливых детей и молодежи), «Истоки и современность» (возрождение и сохранение традиционной народной культуры, популяризация культурного наследия области, создание и развитие ремесленных, сувенирных и иных производств на основе культурных ценностей и продуктов), «Вызов времени» (продвижение культурных продуктов Новгородской области за пределами региона, создание, коммерческое развитие и продвижение культурных продуктов и услуг, создание нового культурного продукта, поддержка и развитие современного искусства всех видов и направлений). В рамках конкурса могут осуществляться издательская, театральная, образовательная, экспо-

зиционно-выставочная деятельность, создаваться электронные ресурсы, творческие программы, проекты культурного туризма, сувенирная продукция, проводиться конференции, форумы, фестивали и пр.

Основанием для участия в конкурсе является заявка, которая составляется в соответствии с требованиями конкурса.

Оценку и отбор проектов осуществляет Экспертный совет, состав которого утверждается приказом Департамента культуры и туризма Новгородской области. Критериями оценки заявки являются: соответствие проекта целям и задачам конкурса, актуальность, инновационный характер, оригинальность творческого решения, реалистичность бюджета и обоснованность запрашиваемых средств, партнерский характер проекта, межрайонность, перспективность (возможность дальнейшего развития), уровень профессионализма (опыт авторов, точное понимание методов, целей и задач предмета проекта), соответствие проекта местной инфраструктуре.

Победители конкурса «Новгородика» награждаются дипломами и получают денежные средства на реализацию проекта в размере от 50 тысяч до 150 тысяч рублей. Неотъемлемой частью реализации проекта является предоставление творческого и финансового отчетов.

Проекты в культурной сфере можно разделить две группы в зависимости от проектных стратегий. Проекты первой группы ориентированы на максимальное понимание и учет специфики культуры, при этом целью проектов сводится к обеспечению условий, позволяющих сохранить культуру, культурные практики, формы, образцы и т.д. В проектах второй группы доминирующей задачей выступает экспорт культурных продуктов, норм, технологий в иной контекст, что позволяет модернизировать культурные процессы. Большая часть проектов этой группы обладает маркетинговым эффектом, носит инновационный характер, направлена на поддержку нетрадиционных видов творчества и технологий оптимальной адаптации культуры к условиям сегодняшней ситуации. Оптимизация культурной жизни предполагает соразмерность традиционных и инновационных механизмов и процессов культурного развития, что обеспечивается созданием условий, создающих предпосылки для культурных инноваций и поддерживающих культурную преемственность.

«В основу культурного развития должна быть положена идея преемственности, созидания, востребованности историко-культурных ценностей и включенности их в контекст современных культурных процессов, сохранения норм, традиций и культурных практик, отвечающих критериям нравственности и гуманистичности, отражающих

специфику территории и способных стать социокультурными стабилизаторами жизнедеятельности общества и человека»¹¹⁰.

В социокультурном проектировании ряд специалистов выделяют **структуру содержания проектов**, в которую включают¹¹¹:

- название, отражающее его основную идею («экотуризм», «день за городом» и т.д.);
- сфера проектирования (характеристика проблем в конкретной сфере культурной жизни и определение направлений и видов культурной деятельности);
- аудитория проекта (на кого ориентирован проект);
- цели и задачи проекта;
- форма реализации проекта (создание организации, цикл мероприятий, проведение акции и т.д.);
- база реализации проекта (объекты и учреждения культуры);
- бюджет проекта (общая сумма, структура затрат и назначение их расходования);
- источники финансирования (указание долей бюджетного и внебюджетного финансирования, а также сведения об источниках последнего).

Важной частью успешной проективной работы являются исследовательская и творческая деятельности, позволяющие анализировать имеющиеся в сфере культуры проблемы, проецировать способы их решения и изменения ситуации, конструировать идеальное представление о конечном продукте или явлении.

Лекция 4.4. Реализация программ в сфере культуры

Программирование сферы культуры стало применяться в нашей стране с начала 2000-х годов, когда для этого сложились необходимые условия. В настоящее время в России осуществляется принцип самостоятельности регионов в процессе формирования и расходования областных и муниципальных бюджетов. Следовательно, регионы, как и федеральные органы, вправе самостоятельно поддерживать развитие тех или иных социально значимых сфер деятельности путем разработки, реализации и финансирования различных программ. С другой стороны, децентрализация управления предоставила государственным и частным учреждениям культуры федерального, регионального и муниципального уровней право на свободу в определении содержания

¹¹⁰ Там же. С. 216.

¹¹¹ См. Подробнее: *Марков А.П., Бирженюк Г.М.* Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие. СПб., 1997 // <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=30385>.

социокультурной деятельности¹¹². Отсюда возникла и распространилась практика целевого и «точечного» освоения бюджетных средств с помощью программного метода.

Программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, направленный на достижение конечной цели¹¹³ или совокупность мероприятий с единым управлением, вертикальными и горизонтальными связями, согласованных по времени, ресурсам и исполнителям. Программу можно рассматривать как разновидность проектов, а проекты иногда являются частью реализации той или иной программы.

Программы различаются уровнем разработки (президентские, федеральные, региональные, муниципальные, местные, городские, программы организаций) и продолжительностью (долгосрочные – свыше 5 лет, среднесрочные – 3–5 лет, краткосрочные 1–3 года, текущие – до 1 года). Программа как итоговый документ обычно включает разделы по определению проблемы, формулировке цели и задачи, ресурсному обеспечению программы, времени ее реализации, сведения об исполнителях и оргструктуре, способы контроля и подведения итогов реализации программы.

В сфере культуры использование программ позволяет эффективно увязывать механизмы взаимодействия разных уровней управления в единую конструкцию, дает возможности трансформировать сохраняющиеся еще базовые элементы старой административной модели управления социокультурными процессами, повысить эффективность как управления, так и самой деятельности по наращиванию социально-культурного потенциала в регионах¹¹⁴. Причем нередко в социокультурной сфере речь идет о целевых программах. Целевая программа, как правило, создается на основе существующей организационной структуры, или для нее создается специальная организационная структура.

Целевая программа в социокультурной сфере понимается как комплекс спроектированных во времени и пространстве мероприятий, направленных на достижение существенной для данной организационной системы и ее внешней среды цели (создание произведения, спектакля), сбалансированной по ресурсам, реализуемой с помо-

¹¹² См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 116.

¹¹³ См.: Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001. С. 74.

¹¹⁴ См.: Там же. С. 117.

*щью исполнителей под централизованным руководством и опирающейся на определенную концептуальную идеологию организации*¹¹⁵.

Реализация целевых программ в социокультурной сфере направлена на решение проблем конкретных направлений культурной деятельности, конкретных регионов, элементов и практик культуры. При этом следует заметить, что социокультурное программирование является дополнительным стимулирующим компонентом согласованного взаимодействия различных сил культурной сферы на конкретном уровне.

Целевые программы в сфере культуры могут быть ориентированы на сохранение и воспроизводство культуры (создание условий для сохранения и активного использования, актуализации культурного наследия: архитектурной среды, праздников, памятных мест, устного творчества и т.д.). Кроме того, культура в программировании может выступать условием и средством решения проблем и задач, находящихся в других плоскостях и сферах бытия, в том числе и проблем маркетингового характера (культурно-символический капитал, который наращивается за счет участия в культурных акциях, является важнейшим условием рыночной стабильности бизнес-организаций). Осуществление целевых программ возможно на самом разном уровне: от Министерства культуры РФ до культурно-досугового учреждения небольшого села.

Характерное для современного менеджмента культуры пристальное внимание к технологиям социокультурного программирования имеет свои обоснованные причины. Разработка программ или участие в реализации программ позволяет использовать возможности дополнительного, целевого финансирования из средств государственного бюджета. Хотя целевая программа является основанием для привлечения дополнительных финансовых средств из самых разных источников. Донорами культурных программ могут быть как органы власти, так и коммерческие структуры, фонды, меценаты и многие другие. И, наконец, программирование в сфере культуры как бы дополняет разработку отраслевых и территориальных планов, задает планированию «третье измерение», позволяя координировать усилия различных партнеров и соисполнителей, вне зависимости от их ведомственной принадлежности и места расположения¹¹⁶. Получение финансовых средств под программу развития культуры на конкретной территории может обеспечить повышенную заинтересованность партнеров и соисполнителей (организаций, общественности, творческих инициатив, органов власти и т.д.).

¹¹⁵ См.: Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 51.

¹¹⁶ См.: Там же. С. 32.

Эффективность программирования в сфере культуры очевидна в постановке праздничных, концертных программ, проведении фестивалей, выставок, целевых гастрольных туров творческих коллективов и отдельных исполнителей, постановке театральных спектаклей (программы «Новые имена», «Малые города», «Юные таланты») и др. Программно-целевая форма деятельности имеет целый ряд преимуществ:

1. Организации являются временными, они нацелены на решение конкретных задач в определенные сроки и с определенным уровнем качества.

2. Целевое программирование позволяет творчески совместить преимущества вертикальных и горизонтальных уровней управления и координации, что дает возможность предельно сосредоточиться на решении поставленной задачи.

3. Программные структуры способствуют успешному интегрированию разнородных видов творческой деятельности, повышают мотивацию ее субъектов.

4. Целевое финансирование каждой программы позволяет значительно сократить накладные расходы.

5. Традиционная структура учреждения культуры за счет внедрения таких программ превращается в более гибкую форму, которая позволяет работникам различных функциональных подразделений сотрудничать в междисциплинарных проектах, реализуя новые организационно-содержательные идеи и проекты¹¹⁷.

Федеральные программы в сфере культуры существует в России уже несколько лет и направлены в целом на поддержку культурной жизни в стране. В частности, в 2012 году Правительством РФ была утверждена федеральная целевая программа «Культура России (2012–2018 годы)», которая является продолжением одноименной программы предыдущего периода.

Структура Федеральной целевой программы «Культура России (2012–2018 годы)» выглядит следующим образом:

Паспорт Программы. В данном разделе изложены основные сведения о программе: заказчик, координатор, разработчик, целевые индикаторы и показатели программы, сроки реализации, объемы и источники финансирования и ожидаемые результаты. В программе сформулирована цель: сохранение российской культурной самобытности, создание условий для равной доступности культурных благ, развития и реализации культурного и духовного потенциала каждой личности. Также обозначены задачи: создание условий для повышения качества и разнообразия культурных услуг, обеспечение рав-

¹¹⁷ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 131.

ного доступа к культурным благам и возможности реализации творческого потенциала, модернизация системы художественного образования, выявление, охрана и популяризация культурного наследия народов Российской Федерации, создание позитивного культурного образа России в мировом сообществе и т.д.

Характеристика проблемы, на решение которой направлена Программа. В Программе отмечается, что культуре отводится ведущая роль в формировании человеческого капитала, культурная среда становится ключевым понятием современного общества и Россия обладает огромным культурным потенциалом, который до сих пор используется не в полной мере. В программе обосновывается необходимость применения программно-целевого метода в развитии сферы культуры и описывается ситуация отказа от него (неэффективное использование бюджетных средств, разрозненные действия федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов, местного самоуправления, устаревание материально-технической базы учреждений культуры, стагнация в развитии самобытной культуры и т.д.). В качестве основных индикаторов и показателей эффективности действия Программы выбраны категории увеличения посещаемости учреждений культуры и мероприятий, увеличение доли федеральных учреждений культуры в удовлетворительном состоянии, доли проката фильмов российского производства, доли образовательных учреждений, оснащенных современным материально-техническим оборудованием, количества выпуска книжных изданий для инвалидов по зрению, повышение уровня комплектования книжных фондов библиотек и прочее.

Мероприятия Программы. В программе предусмотрен перечень наиболее важных и эффективных проектов и мероприятий по разработке и реализации художественных продуктов в области театрального, музыкального, изобразительного, циркового, современного искусства и кино, а также совершенствование системы подготовки кадров. Отмечается, что наряду с этим предусмотрены активные работы по внедрению информационно-коммуникационных технологий, по строительству, укреплению материально-технической базы, реставрации на объектах культурного наследия. Отбор проектов и мероприятий, отвечающих направлениям Программы, происходит на основе открытых конкурсных процедур. Условием отбора проектов для включения в Программу является их направленность на достижение соответствующей целевой установки.

Обоснование ресурсного обеспечения Программы. В данном разделе отмечается, что Программа реализуется за счет средств федерального бюджета (186513,57 млн. рублей), бюджетов субъектов РФ (3858,98 млн. рублей) и внебюджетных источников (2490,48 млн. рублей). Общий объем финансирования Программы составляет 192863,03 млн. рублей (в ценах соответствующих лет). Средства программы направляются на капитальные вложения, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также прочие нужды. В целом же объем финансирования Программы по источникам финансирования и направлениям расходования средств приведены в отдельном приложении Программы.

Механизм реализации Программы. В данном разделе отмечается, что руководителем Программы является Министр культуры РФ, государственным заказчиком и координатором – Министерство культуры РФ. Минкультуры координирует реализацию Программы, разрабатывает в пределах своих полномочий нормативные правовые акты, необходимые для выполнения Программы, подготавливает ежеквартально доклады о ходе ее реализации, утверждает ежегодные планы и отчеты по реализации Программы, утверждает разработанные государственными заказчиками Программы перечни целевых индикаторов и показателей для мониторинга реализации утвержденных мероприятий, определяет механизмы корректировки мероприятий Программы, их ресурсного обеспечения и прочее.

Оценка социально-экономической и экологической эффективности Программы. Важнейшими результатами реализации программы выражаются в отложенном во времени социальном эффекте и проявляются в увеличении интеллектуального потенциала, изменении ценностных ориентиров и норм поведения индивидуумов, что в конечном итоге влечет за собой изменения в основах функционирования общества. В Программе отмечается, что эффект от ее реализации выражается в повышении социальной роли культуры в жизни граждан России, качества жизни в Российской Федерации, упрочении статуса России как великой культурной державы, создании благоприятной общественной атмосферы для осуществления курса на модернизацию страны. Вместе с тем в программе предусмотрена и более прикладная оценка, связанная с использованием обозначенных системы индикаторов и цифровых показателей, характеризующих текущие результаты культурной деятельности. Конкретные проекты, включенные в Программу, могут содержать свои собственные показатели результативности.

Региональные целевые программы разрабатываются с учетом федеральных программ, с учетом особенностей региональной социокультурной ситуации и опираются на возможности региона. В регионах культурные программы могут решать комплексные задачи развития сферы культуры области, края, республики. Чаще всего перед региональным программированием в сфере культуры ставятся следующие задачи:

- развитие материально-технической базы учреждений культуры;
- повышение квалификации кадрового состава;
- сохранение региональных пластов культурного наследия;
- отсутствие у потребителей возможностей к подлинным ценностям культуры;
- повышение уровня культурной активности населения;
- рост интереса к культурным мероприятиям и событиям;
- слабое использование культурного потенциала в решении социально-экономических проблем региона, территории;

- несоответствие содержания и форм культурной деятельности запросам населения;
- внедрение инновационных технологий в культурную деятельность, в культурные процессы;
- централизация в распределении федеральных и региональных финансовых средств и отсутствие общественных органов, активно участвующих в данном процессе;
- межведомственная разобщенность и нескоординированность деятельности в отношении региональных объектов, элементов и практик культуры;
- отсутствие ярких и интересных проектов в сфере культуры, способных привлечь дополнительные источники финансирования;
- прочее.

Региональная целевая программа представляет собой относительно самостоятельную, логически выстроенную последовательность мероприятий, ориентированных на решение региональных проблем в сфере культуры.

Для сферы культуры с ее повышенной степенью неустойчивости, зависимостью от изменений окружающей среды (рыночной конъюнктуры, потенциальных источников финансирования, новых технологий), преобладанием неприбыльных организаций внедрение целевых региональных программ всегда оправданно. В социокультурной сфере всегда могут быть полезны программные, проектные и матричные временные целевые структуры, создаваемые наряду с функциональными подразделениями, которые могут целенаправленно создаваться путем «наложения» программной или проектной структуры на функциональную¹¹⁸.

Между тем реализуемые на уровне регионов целевые культурные программы в целом выполняют весьма важную роль, связанную с решением межотраслевых проблем в сфере культуры (музейная отрасль, индустрия досуга, охрана памятников, библиотечная сеть и другие отрасли).

Именно Комитеты и Департаменты культуры, а также Министерства культуры субъектов РФ инициируют разработку и реализацию программ в сфере культуры. Руководителю программы передается вся полнота ответственности за использование материальных, финансовых, социальных ресурсов в рамках данной программы.

Программно-целевой подход, дополняющий территориальное планирование в сфере культуры, акцентирует роль и значение культуры и культурного потенциала для каждого региона. В региональных культурных программах нередко подчеркивается важность со-

¹¹⁸ См.: Там же. С. 128.

хранения и развития культурного потенциала региона, развития и совершенствования научно-информационной базы, необходимости конструктивного взаимодействия всех ветвей власти и субъектов культурной деятельности в регионах.

Целевые программы иногда предлагают конкурсное распределение финансовых средств, что позволяет в целом стимулировать активность, инициативу и проектное мышление в сфере культуры.

Достоинства разработанной в сфере культуры программы могут быть определены на основе следующих критериев:

- научная обоснованность (актуальность, объективная оценка объекта программирования и т.д.);
- социокультурные «дивиденды» (улучшение социального и культурного климата в регионе, увеличение статуса культуры и культурных объектов и т.д.);
- технологическая реализуемость программы и ее институциональная обеспеченность (наличие необходимых учреждений, кадров и т.д.);
- реальность и эффективность полученных результатов.

В Новгородской области в декабре 2011 года утверждена областная целевая программа «Сохранение объектов культурного наследия, расположенных на территории Новгородской области (2012–2014 годы)». Заказчиком, разработчиком и исполнителем программы является Комитет культуры Новгородской области. Программа принята в соответствии с принятой в регионе «Концепцией социально-экономического развития области на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов», в которой предусмотрена реализация мер, направленных на развитие культуры, в том числе сохранение культурного потенциала области.

В Программе отмечается, что объекты культурного наследия, расположенные на территории Новгородской области, являются важнейшим фактором сохранения российской культурной самобытности, формирования общественного сознания и целостной системы духовных ценностей, влияющих на все сферы государственной и общественной жизни, гармоничного развития личности, повышения привлекательности Новгородской области как культурного и туристского центра Северо-Запада Российской Федерации. Недостаточное финансирование этой сферы ведет к утрате уникальных памятников истории и культуры. На территории Новгородской области находится 4834 памятника истории и культуры, из которых 3045 являются объектами культурного наследия регионального значения, тогда как у 1399 объектов культурного наследия не определена категория историко-культурного значения. Проблемой также является и нахождение большинства памятников в границах населенных пунктов, что создают высокую антропогенную нагрузку на объекты культурного наследия, повышают опасность повреждения и уничтожения памятника и

связанной с ним исторической среды. Решение же проблем связано со следующими действиями:

- установление границ территорий объектов культурного наследия;
- разработка и утверждение проектов зон охраны объектов культурного наследия, требований к режимам использования земель и градостроительных регламентов в границах данных зон, определением предмета охраны памятника;
- проведение государственной историко-культурной экспертизы выявленных объектов культурного наследия с целью определения категории их историко-культурного значения и регистрации в едином государственном реестре объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации (далее реестр).

В программе говорится, что 103 объекта культурного наследия и 411 выявленных памятника истории и культуры не обеспечены паспортами. Недостаточное финансирование сохранения, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия отрицательно сказывается на сохранности памятников истории и культуры. Отсутствие документации, предусмотренной законодательством о государственной охране объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) ведет к повреждению и уничтожению памятников. В связи с этим обосновывается необходимость организации подготовки и издания свода объектов культурного наследия Новгородской области, совершенствования системы учета объектов культурного наследия, создания единой электронной базы данных памятников истории и культуры, расположенных на территории Новгородской области, которая позволила бы более эффективно осуществлять работу по учету и сохранению памятников истории и культуры. Таким образом, подчеркивается в Программе, в сфере сохранения, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия, расположенных на территории Новгородской области, существуют проблемы, решить которые можно только программными методами.

Разработанная Программа в целом направлена на обеспечение объектов культурного наследия регионального и местного (муниципального) значения, расположенных на территории Новгородской области, документацией, предусмотренной действующим законодательством в сфере охраны объектов культурного наследия, позволяющей эффективно осуществлять работу по учету, сохранению и государственной охране объектов культурного наследия. Программа также нацелена на повышение качества и доступности услуг в сфере культуры и созданию условий для сохранения, популяризации, обеспечения государственной охраны объектов культурного наследия.

Основной целью Программы является сохранение объектов культурного наследия. Задачами являются:

- создание условий для и гармоничного развития личности на основе сохранения материальных объектов культурного наследия и доступа граждан к культурным ценностям и информации;
- обеспечение сохранности объектов культурного наследия;
- предотвращения повреждения, разрушения или уничтожения, изменения облика и интерьера, нарушения установленного поряд-

ка использования, перемещения и предотвращения других действий, могущих причинить вред объектам культурного наследия;

– совершенствование системы государственного учета объектов культурного наследия;

– популяризация объектов культурного наследия.

Источником финансирования Программы являются средства областного бюджета и средства бюджета городского округа Великий Новгород. Общий объем финансирования Программы за счет средств всех источников составляет 15 977,0 тыс. руб.

В качестве предполагаемых результатов в Программе конкретно указывается, сколько культурных объектов и в каком году должны быть обеспечены государственной охраной, внесены в электронную базу данных, получить паспорта, в отношении скольких разработаны и утверждены зоны охраны и т.д.

В Программе предусмотрены и возможные риски (уменьшение средств областного бюджета, предусмотренных на ее реализацию, изменение законодательства, приоритетов культурной политики). Минимизация отрицательных последствий обеспечивается отчетами о ходе реализации Программы.

Реализация региональных и федеральных программ становится в настоящее время важным механизмом поддержания существования учреждений культуры на приемлемом уровне. Поэтому для творческих инициатив, учреждений культуры, коллективов, муниципалитетов и прочих структур «попадание» в программу любого характера (федеральная или региональная) является весьма позитивным фактором.

Разработка и реализация целевых программ в сфере культуры может осуществляться по следующему алгоритму:

1. *Информационно-аналитический этап* (диагностический), предполагающий сбор, обработку и анализ информации об объекте программирования.

2. *Нормативно-прогнозный этап*. На данном этапе происходит прогнозирование развития проблемной ситуации как в случае сохранения существующих тенденций, так и в случае принятия программы, направленной на оптимизацию проблемной ситуации.

3. *Концептуальный этап*. Определение цели и задач программы, направлений ресурсного обеспечения, обоснования социальной базы, инфраструктуры и механизма реализации программы.

4. *Проектно-планирующий этап*. Организация слушаний, экспертная оценка программы, проведение согласований, конкурсов и т.д.

5. *Исполнительский этап*. Реализация программы.

6. *Контрольно-коррекционный этап*. Анализ хода реализации программы и ее корректировка в случае необходимости.

Первые четыре этапа представляют собой процесс разработки программы. **Разработка программы** занимает весьма важное место в социокультурном программировании. Перед тем, как появится та или

иная целевая программа в сфере культуры, ей предшествует длительный период, во время которого созревает замысел программы, обосновывается ее актуальность и проблемность ситуации. Во время разработки целевых программ определяются содержательные и организующие компоненты программного обеспечения: проблема, заставляющая разрабатывать программу, идеи и пути расширения проблемы, цель и предполагаемый результат, последовательность задач, ресурсное обеспечение. В начале программирования также важно провести объективное и всестороннее изучение объекта программы, с привлечением различных диагностических процедур.

Объективная оценка ситуации, выявление основных проблем, прогнозируемые тенденции и варианты развития социокультурной ситуации позволят безошибочно определить цель будущей программы, предусмотреть вариативность направлений динамичных социокультурных процессов, их саморегуляции и дополнительности как основных принципов программирования¹¹⁹.

Адекватная диагностика проблемной ситуации позволяет, в свою очередь, грамотно сформулировать цели и задачи программы, а также прогнозировать ее конкретные результаты. В связи с этим требуется объективная экспертная проработка проблемной ситуации, прояснение объемов и источников финансирования, нормативно-правовой базы, наличия соответствующего материально-технического состояния инфраструктуры программы, кадрового обеспечения и т.д.

Технология разработки программ в сфере культуры, как отмечают специалисты, должна давать ответ на ряд вопросов:

1. Кому и зачем нужна конкретная программа?
2. Какая необходима программа (по объему и содержанию)?
3. Кто будет разработчиком программы?
4. Как будет разрабатываться программа? Кто будет реализатором программы?
5. Каким образом будет организована реализация программы?¹²⁰

К реализации программы могут подключены самые разные **социальные силы**¹²¹:

¹¹⁹ См.: Там же. С. 120.

¹²⁰ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 224.

¹²¹ См. подробнее: *Марков А.П., Бирженюк Г.М.* Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие. СПб., 1997. // <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=30385>.

- местная администрация (вопросы культуры занимают в развитии социокультурной, туристической и экономической жизни регионов);
- Министерство культуры РФ (региональные целевые программы могут стать частью федеральных);
- бизнес-сообщество (заинтересованность в формировании позитивного имиджа, репутации, а также в улучшении условий для культурного досуга сотрудников);
- специалисты различных сфер деятельности (программа может выступать как система проектных предложений);
- потенциальные спонсоры и меценаты, инвесторы, для которых сфера культуры является перспективным объектом инвестиций и благотворительной деятельности;
- различные фонды социокультурной направленности (учреждения культуры могут стать площадкой реализации социально-культурных проектов и программ);
- зарубежные партнеры (включая туристические фирмы);
- представители политических партий и общественных движений (поддержка программ может стать частью проведения предвыборной компании);
- СМИ (потенциал которых связан с возможностью повышения внимания общественности к проблемам культуры);
- творческие инициативы (заинтересованность в осуществлении творческого потенциала).

Контрольные вопросы

1. В чем состоит преимущества использования проектирования в сфере культуры?
2. Каковы основные этапы проекта?
3. Что такое миссия?
4. Какие общие задачи стоят перед реализацией федеральных и региональных программ в сфере культуры? В чем их отличия?
5. Что такое стратегия и тактика в работе учреждения культуры?
6. Назовите и кратко охарактеризуйте основные виды планов.
7. В чем заключается необходимость стратегического планирования?
8. Почему планирование является важной функцией менеджмента в сфере культуры?
9. Сформулируйте миссию одного из учреждений культуры вашего региона.
10. В чем состоят сходства и отличия между программой и проектом?

ТЕМА № 5

МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Лекция 5.1. Механизмы маркетинга. Маркетинг услуг

В настоящее время маркетинг охватывает практически все сферы деятельности человека, которые так или иначе связаны с хозяйственной деятельностью, с рынком. Маркетинг как экономическая категория обладает очень емким содержанием. Дословно «макретинг» есть рыночная деятельность, поскольку этот термин является производным от «market», т.е. рынок. В маркетинге приходят во взаимодействия все функции менеджмента – планирование, организация, мотивация, финансовое обеспечение, контроль деятельности и прочие.

Маркетинг является сердцевинной менеджмента, его движущей силой и мотором. Маркетинг – это «социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими с другими людьми»¹²². Базовой категорией маркетинга является спрос. Спросом называют потребность (выраженную или неоформленную, осознанную или неосознанную) в товарах или услугах определенного типа, подкрепленную финансовыми возможностями ее реализации.

Маркетинг связан:

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

Появление маркетинга связано с появлением проблемы затоваривания рынка и потребностью сбыть выпущенную продукцию. После кризиса 30-х годов XX века стали появляться маркетинговые службы, которые должны были изучать потребительский спрос на продукцию, предлагать варианты стимулирования продаж. К середине двадцатого века благодаря маркетинговым технологиям организации и предприятия стали производить в основном то, что пользуется спросом, что найдет своего потребителя.

¹²² Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб., 2006. С. 22.

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

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

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

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

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

Среди различных направлений маркетинга существует **маркетинг услуг**, который имеет самое прямое отношение к сфере культуры. Сфера культуры является, по преимуществу, совокупностью орга-

низаций, структур, институтов, людей, производящих и реализующих культурные услуги. Классик в области маркетинга – Филлип Котлер неоднократно отмечал, что основной мегатенденцией современной экономики является феноменальное расширение сферы услуг¹²³. В разнообразной сфере услуг есть те, которые оказывает государство, частные фирмы, а также некоммерческие организации. К услугам в менеджменте относят любую деятельность, которую одна сторона может предложить другой, и не приводящую к владению чем-либо. Услуги обладают качествами сезонности, непостоянства, несохраняемости, нематериальности, и это сказывается на особенностях маркетинга в сфере услуг.

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

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

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

¹²³ См.: Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб., 2006. С. 301.

В маркетинге услуг выделяют внешний и внутренний маркетинг. Внешний маркетинг направлен на работу организации по ценовой политике, распределению и предложению услуг. Внутренний маркетинг связан с обучением и мотивацией работников организации, стимулированием высокого качества обслуживания¹²⁴.

Характерной чертой услуги является непостоянство ее качества, поэтому потребление услуг неизменно связано с риском получить некачественную услугу. Это объясняется тем, что определить качество услуги потребитель может только после ее получения. В связи с этим потребители услуг доверяют не столько рекламе, сколько рекомендациям и отзывам других потребителей. Также не следует забывать, что потребители, удовлетворенные работой поставщика услуг, нередко остаются его приверженцами.

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

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

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

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

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

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

¹²⁴ См.: Там же. С. 306.

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

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

Кроме того, универсальными инструментами маркетинга являются:

- дифференциация цены в зависимости от времени, возраста и т.д. (например, снижение цены на киносеансы для студентов в будний день);
- стимулирование спроса в «непопулярное» время (например, разработка культурных событий в туристическое межсезонье);
- внедрение дополнительных или сопутствующих услуг (например, в музее дополнительными услугами может быть использование аудиогuida, организация лекториев или бесед об экспонатах музея, фотосъемка и т.д.).

Лекция 5.2. Социальный маркетинг

Маркетинг появился, безусловно, в коммерческой среде и первоначально был направлен на обеспечение всяческих условий для получения фирмами прибыли. В связи с этим маркетинг традиционно связывается с рынком, с коммерческой деятельностью. Коммерческая деятельность существует и в сфере культуры, где существует и активно развивается мощный прибыльный сектор (например, шоу-бизнес, кинематограф, аттракционы и т.д.). Маркетинг в данной сфере приобретает здесь те же черты, что и по отношению к коммерческой фирме. В данном случае существует спрос на конкретные услуги, культурные продукты, а также существует платежеспособный потребитель. То же самое можно в целом отнести и к платным услугам, оказываемым учреждениями культуры, которые должны ориентироваться на спрос и соответствовать ожиданиям потребителя.

Однако возникает вопрос – применимы ли технологии маркетинга в некоммерческой сфере? Впервые положительно на этот вопрос ответил Ф. Коттлер, и постепенно эта точка зрения оправдалась. Действительно, сегодня маркетинг успешно применяется во многих некоммерческих секторах деятельности, в том числе и в сфере культуры. Как оказалось, маркетинговые технологии универсальны по отношению к любому виду деятельности. В связи с этим во второй половине 20 века появился и особый вид маркетинга – социальный маркетинг.

Возникновение социального маркетинга связано с теми тенденциями, которые ознаменовали эпоху социальной ответственности бизнеса. В этот период со стороны общества к бизнесу появились такие требования, как поддержка социальных проектов, забота об экологии, о здоровье и многие другие. В маркетинге появились такие стратегии, которые стали учитывать потребности социальных групп, общества в целом, населения региона и т.д. Смысл социальной ответственности сводится к тому, что погоня за прибылью не должна наносить ущерб обществу, и, кроме того, организация должна стремиться наращивать положительные для общества результаты своей деятельности.

С другой стороны, некоммерческая среда, в которой реализуются и образовательные, и культурные, и государственные услуги, стала более внимательной к механизмам менеджмента и маркетинга, которые могли бы обеспечить функционирование данных организаций в меняющихся условиях. Рыночные отношения поставили некоммерческие организации в такое положение, в котором они должны находить различные способы и возможности для осуществления своей деятельности. Адаптироваться к окружающей среде могут такие некоммерческие организации, которые знают как работать в условиях рынка и успешно реализовывать собственную маркетинговую политику.

Социальный маркетинг отличается от обычного (коммерческого) маркетинга своими целями. Если в коммерческой фирме маркетинговые стратегии обеспечивают процесс получения прибыли, то в некоммерческой организации маркетинговые стратегии способствуют осуществлению социально значимых идей, программ, событий, процессов. В частности, целями социального маркетинга могут быть: перемены во мнениях или представлениях, изменения в поведенческом кодексе, побуждение к какому-либо действию, достижение понимания чего-либо и пр. Наибольшее распространение социальный маркетинг получил в сфере государственной деятельности и у некоммерческих организаций.

Социальный маркетинг направлен на решение социальных проблем и предполагает выполнение ряда шагов по донесению до общества определенного рода товаров и услуг, в реализации которых извлечение прибыли не является основной целью.

Социальный маркетинг и его принципы на сегодняшний день способствуют решению социальных задач, реализации социальных идей и программ, активному влиянию на социокультурные процессы и появлению возможности учитывать в работе некоммерческих организаций потребности общества.

В сфере культуры социальный маркетинг широко практикуется в контексте применения программно-целевого метода управления, предполагающего разработку и реализацию целевых программ и проектов, в разработке и реализации которых активизируются социально-маркетинговые технологии. Программно-целевое управление в сфере культуры снижает тенденции централизованного управления, повышает возможности стимулирования и инициативы в организации культурной деятельности на локальном уровне.

Стратегии социального маркетинга позволяют разрабатывать и осуществлять стратегии управления в сфере культуры: определять потенциальный и реальный спрос на культурные продукты, использовать мотивационные механизмы в работе с персоналом, осуществлять стратегическое планирование, модернизировать процессы реализации культурных услуг и т.д.

Социальный маркетинг в некоммерческих организациях регулируется законодательством, принятом в данной сфере (здравоохранение, культура, образование), а также координируется комплексными и целевыми программами по данному направлению деятельности. Именно некоммерческие организации выполняют функции реализаторов социально и культурно значимых идей и программ. В рамках социального маркетинга некоммерческая организация в сфере культуры решает ряд проблем: определяет рынок культурных услуг, определяет способы их позиционирования, разрабатывает стратегию рекламной деятельности, продумывает способы взаимодействия с партнерами и конкурентами, разрабатывает методы создания собственной ниши на рынке досуговой или туристической деятельности и пр. Все это обеспечивает реализацию социокультурных функций в обществе (просвещение, эстетическое и нравственное воспитание, социализация, релаксация и пр.).

В социальном маркетинге различают следующие типы маркетинга:

1. *Маркетинг идей (программ)*. Такой тип маркетинга относится к реализации социальных идей: приобщение к культурным ценностям, снижение уровня курения, прекращение потребления наркотиков, за-

щита окружающей среды и т.п.¹²⁵ Реализуют маркетинг идей различные социальные институты и некоммерческие организации (органы власти, учреждения культуры, фонды и пр.).

2. *Маркетинг социальных институтов.* В таком типе маркетинга реализуется деятельность относительно функционирования социально значимых институтов. Маркетинг социальных институтов связан с социализацией, популяризацией определенных норм и ценностей, стереотипов поведения (маркетинг партий, религиозных конфессий и т.д.). Разновидностью этого типа социального маркетинга следует назвать и маркетинг учреждений культуры. Например, в музейном маркетинге следует обратить внимание на следующие аспекты¹²⁶. Музеи реализуют музейные услуги, которые делятся на основные и дополнительные, первичные и вторичные, прямые и посреднические. Ценообразование в музеях может происходить двумя путями (с опорой на фиксированную или нефиксированную цену билета). В процессе реализации услуг музеи нередко используют собственные каналы распространения (билетные кассы, экскурсионные отделы и пр.). В рамках музейного маркетинга широко развиты технологии продвижения своей продукции, услуг, своего бренда.

3. *Маркетинг мест (территорий).* Под маркетингом места понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений или поведения клиентов, применительно к отдельным местам¹²⁷. В данном случае существуют маркетинг зон хозяйственной деятельности (месторасположение учреждения, магазина и пр.), маркетинг места отдыха (привлечение отдыхающих и туристов в конкретные города, районы, страны); маркетинг жилья и пр. Следует заметить, что данный вид маркетинга несколько схож с маркетингом идей, так как в основе маркетинговой деятельности все же лежит конкретная идея. Для сферы культуры такой вид маркетинга весьма актуален в рамках реализации культурно-туристической деятельности. В частности, речь идет о маркетинге конкретной территории, города, страны, спортивно-рекреационной зоны, музейного комплекса и прочих территорий, обладающих культурно-туристическим потенциалом. Задачами такого рода маркетинга

¹²⁵ См.: Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом, 2000. № 1. // http://sbiblio.com/biblio/archive/golubkov_mark1/

¹²⁶ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 285–288.

¹²⁷ См.: Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом, 2000. № 1. // http://sbiblio.com/biblio/archive/golubkov_mark1/

может быть продвижение культурно-туристического бренда, увеличение потока туристов и т.д.

Лекция 5.3. Маркетинг в учреждениях культуры

Маркетинг в российской сфере культуры стал постепенно появляться начиная с конца 90-х годов, поскольку к этому времени стали максимально проявляться тенденции рыночной экономики, а также снизилось государственное финансирование сферы культуры. Фактически учреждениям культуры, отдельным коллективам, а также деятелям искусства не всегда стало хватать финансовых средств для достойного существования и для перспективного развития. Проблема недофинансирования культуры со стороны государства существует не только в нашей стране, но и во всем мире.

Между тем механизмы маркетинга в российской сфере культуры работают весьма ограниченно и до сих пор не получили такого развития, которое существует за рубежом. Социальный маркетинг развивается, как правило, в крупных федеральных учреждениях культуры и намного слабее во всех остальных. Вместе с тем решить проблему сложного финансового положения многих учреждений культуры, повысить спрос на культурные услуги, модернизировать некоторые аспекты культурной деятельности во многом способны стратегии маркетинговой деятельности, которые следует активно внедрять.

Маркетинг в сфере культуры имеет те же особенности, что и весь менеджмент в целом. Однако следует отдельно подчеркнуть важный аспект специфики маркетинга в учреждении культуры. Речь идет о том, что маркетинговая деятельность в учреждении культуры должна быть построена таким образом, чтобы найти баланс, золотую середину между основной социокультурной целью (или миссией) учреждения культуры и коммерческой направленности его работы. Так, односторонняя ориентация на коммерческую деятельность не всегда оправданна, особенно в тех случаях, когда рост доходов обеспечивается за счет низкохудожественной продукции и услуг. Проблема заключается в том, что текущие финансовые трудности учреждений культуры и органов управления культурой могут стимулировать поддержку таких видов деятельности, которые в коммерческом отношении выгодны, но понижают культурный потенциал населения, нивелируют культурные ценности¹²⁸.

¹²⁸ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 340.

В данном контексте следует также заметить, что в маркетинговая деятельность учреждения культуры должна выстраиваться с учетом и прочих особенностей.

Во-первых, основой маркетинга учреждений культуры является понятие «услуга», что актуализирует весь накопленный в маркетинге инструментарий, позволяющий грамотно оперировать на рынке такого рода продукцией.

Во-вторых, большинство учреждений культуры являются некоммерческими, они выполняют социально значимые функции в обществе, что накладывает отпечаток на особенности функционирования учреждений культуры в условиях рынка. Здесь же следует отметить и особую логику ценообразования культурных услуг, которая существенно отличается от рыночной.

Во-вторых, культурная деятельность, даже с учетом маркетинговых стратегий, может существовать лишь на дотационной основе, или с внешней поддержкой. Этот факт требует от учреждений культуры активизации фандрейзинга, способов привлечения ресурсов в неприбыльную сферу деятельности.

В-четвертых, как отмечают многие специалисты, раздвоенность рынка, в котором существуют учреждения культуры (потребители с одной стороны и спонсоры, благотворители, государственные субсидии и пр., с другой стороны).

В-пятых, максимально возможное разнообразие применения технологий маркетинга (маркетинг услуг, социальный маркетинг, маркетинг продвижения товаров и пр.), что объясняется как сочетанием коммерческих и некоммерческих практик в сфере культуры, так и многогранностью самой культурной деятельности.

В-шестых, деятельность учреждений культуры имеет различные показатели своей работы, которые неоднозначно говорят о результатах их деятельности. Данное обстоятельство приводит к тому, что объективно оценить эффективность работы учреждений культуры весьма сложно.

Условия рынка, в которых функционируют сегодня учреждения культуры, выдвинули на первый план проблемы спроса на культурные услуги и их сбыта. Хотя стоимость культурных услуг далека от рыночного ценообразования и, как правило, она формируется на основе символической платы за посещение того или иного мероприятия, выставки, концерта. В связи с этим «неоплачиваемая возможность потребления продуктов учреждений культуры сформировала вульгарную потребительскую психологию повседневной бесплатной доступности, искусственного занижения ценности и интереса к этим продуктам. С другой стороны, заблаговременная предоплата государством этих продуктов через бюджетные ассигнования

ставила учреждения культуры в положение заложников такой системы финансирования, лишала стимулов продвижения их продуктов, борьбы за потребителя, устраняла всякую конкуренцию»¹²⁹.

Данные факторы в итоге отразились на качестве культурной продукции, на заинтересованности потребителей посещать учреждения культуры. Однако современная ситуация требует пересмотра сложившихся в сфере культуры рыночных и экономических показателей, найти наиболее приемлемые для учреждений культуры инструменты маркетинга. В связи с этим стали актуальными вопросы качества культурных услуг, поиска источников финансирования, проблемы целевой аудитории, рынка сбыта культурных продуктов и услуг и т.д. Хотя следует заметить, что маркетинг в какой-то мере существовал и в учреждениях культуры советского периода, когда работники заведений культурных изучали запросы населения в данном контексте.

Маркетинг теперь должен стать неотъемлемой частью управления учреждением культуры. Как считает Джиллиан Пул, в сфере культуры «если хочешь реализовать больше билетов, продавать их выгоднее или иметь гарантированный приток денежных средств за счет продажи абонементов, маркетингом заниматься нужно»¹³⁰. Однако отношение к маркетингу в сфере культуры весьма неоднозначно, что связано с объективными причинами. Существуют весьма существенные факторы, снижающие интерес к маркетинговым стратегиям в культурной среде. Например, нередко полученный учреждениями культуры доход от реализации культурных продуктов направляется в федеральный или муниципальный бюджет (иная ситуация с автономными, или самостоятельными в хозяйственном отношении организациями социально-культурной сферы). В такой ситуации увеличение потока посетителей или количества продаж культурных услуг, продуктов не является целью учреждений культуры. Следовательно, теряется смысл «продвижения» на рынке культурных услуг, отсутствует мотивация и стремление к внедрению маркетинговых стратегий.

Между тем маркетинговые технологии могут быть направлены на самые разные аспекты культурной деятельности. Так, использование маркетинговых инструментов в культурной деятельности позволяет по-новому взглянуть на процесс функционирования учреждений культуры. Например, учреждения культуры должны учитывать рыночные тенденции, акцентировать внимание на понятиях «потребитель», «качество культурных услуг», «спрос на услуги».

¹²⁹ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 338.

¹³⁰ Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С. 94.

Кроме того, маркетинг способствует активизации процесса получения различных видов финансовой поддержки, а также позволяет обращать внимание на такой аспект деятельности, как эффективность использования ресурсов. Однако осуществление поддержки культурной деятельности путем получения финансовых или иных ресурсов со стороны источника опирается на величину проблемной ситуации, а также значимости ее решения для общества. Следует заметить, что в сфере здравоохранения проблематика вполне очевидна, тогда как в случае со сферой культуры все намного сложнее. Поэтому маркетинговые технологии здесь должны быть наиболее тонкими. Дело в том, что последствия вклада в развитие культуры (например, финансирование культурного проекта) трудно ощутимы.

В данном случае есть определенный фактор, способствующий повышению возможностей получения финансовой поддержки и от государства, и от коммерческих структур даже в сложной конкуренции между объектами социокультурной сферы. Речь идет о демонстрации значимости работы учреждений культуры: музеев, выставочных залов, библиотек как для общества в целом, так и для региона, для развития экономики, туризма, творческих индустрий и т.д. Так, если регион обладает уникальными культурными ресурсами (например, воспроизводимые традиции, легенды, праздники, музеи, центры современного искусства), то это создает благоприятную среду для развития туристической индустрии, а значит и подпитывает и развитие экономики. Но это лишь один из возможных путей демонстрации значимости сферы культуры, и далеко не для всех ее практик и форм он применим. В целом же в сфере культуры требуется внедрять грамотно выстроенный маркетинг, который не может обойтись без изобретательности, креативности, оригинальности. И только тогда, когда учреждения культуры будут посещаемыми (как концерты выдающихся артистов или залы мировых музеев), они смогут реальными показателями заявить о своей исключительности, значимости, а, значит, нужности для общества.

В 90-х годах существенный рост интереса к культуре в Европе и США, взлет числа посетителей музеев и выставочных залов специалисты связывают именно с развитием маркетинга в культурной сфере. Практика показала, что если организация культуры будет сама «творить» события, «работать» над ними, освещать их в СМИ, проводить грамотную коммуникативную политику с активным включением рекламы, то ее символический вес будет нарастать, а повышенное внимание приведет к новому потоку посетителей.

По мнению Дж. Пул¹³¹, крупные выставки, если, конечно, удастся их устроить, являются прекрасным механизмом маркетинга. Во многих местах получила распространение практика, когда в целях продвижения своих выставок музеи распространяют через отели пакет услуг, куда входят музыкальные концерты, театральные представления, ужины в ресторанах (при самом музее или расположенных поблизости), продажа специально подготовленных к этой выставке сувенирных изделий. На этот пакет услуг дается хорошая скидка. Музей изобразительных искусств в Бостоне оклеил три автобуса пленкой с репродукцией картины Клода Моне «Водяные лилии» и предложил бесплатные челночные рейсы для посетителей выставки произведений этого художника. Музей получил выгоду благодаря возросшей выручке с продажи билетов, увеличившегося количества людей, вступивших в клуб друзей музея и заплативших членские взносы. К тому же многие люди получили дополнительный импульс к тому, чтобы прийти в музей снова и ознакомиться с его постоянной экспозицией.

В рамках маркетинга учреждения культуры могут ставить задачи повышения спроса на конкретные культурные услуги (посещение театра, музейной экспозиции и пр.). В этом случае маркетинг в учреждениях культуры работает в двух направлениях:

- *постоянные потребители культурных услуг*, которые могут наращивать свое участие в культурной жизни;
- *потенциальные потребители культурных услуг*, которые могут начать потреблять культурные услуги.

В связи с этим в маркетинге услуг большое значение приобретают такие технологии, которые формируют знание о целевой аудитории, представление о ее потребностях и вкусах. Один из ключей к этому – составление информационной базы с основными данными посетителя той или иной организации культуры. Основные характеризующие параметры в анализе целевой аудитории: социальный статус, возраст, убеждения, вкусы.

Работа с аудиторией, посещающей концерты, экспозиции, театральные постановки и прочее, является весьма важной, так как именно для нее и реализуются культурные услуги. В современном маркетинге накоплен богатый опыт способов увеличения посещений постоянной аудитории (например, введение абонеента для постоянного зрителя, внедрение системы льгот и скидок и пр.). Однако чтобы определить потенциальные сегменты рынка, на котором работает учреждение культуры, нередко рекомендуется провести так называемый «мозговой штурм». В результате такого рода аналитической процедуры можно выйти на определенные социальные группы или силы (турфирмы, религиозные группы, бизнес-сообщество, молодежь), ко-

¹³¹ Там же. С. 96.

торые могли бы стать посетителями, или участниками совместных акций, или донорами. Например, в качестве потенциального партнера музея могло бы стать туристическое агентство, способное аккумулировать поток посетителей, тогда как со стороны музея должны быть предложены комиссионные для своих партнеров. Какими бы не были маркетинговые ходы, важно чтобы они были эффективными и обеспечивали выполнение основных целей деятельности учреждения культуры. Не меньшую роль здесь играет и своевременное информирование целевой аудитории о деятельности учреждения культуры (через сайт, электронную почту, рекламу и пр.).

Спрос аудитории на конкретные культурные услуги, наряду с их ценой и качеством, играет ключевую роль в коммерциализации деятельности (например, введение учреждением платы за конкретные культурные услуги). Для того, чтобы выявить перспективы введения платных услуг, учреждение культуры должно анализировать потребности потенциальной аудитории, а также иные аспекты внешней и внутренней маркетинговой среды организации. Это же позволит внести коррективы и в сам процесс создания культурных услуг, который затем отразится и на процессе их реализации.

В связи с этим следует отметить, что маркетинг в сфере культуры должен быть направлен, прежде всего, на потребителя, тогда как в других сферах маркетинг делает акцент скорее на товаре. Действительно, в культурной деятельности осуществляется маркетинговая деятельность, связанная с изучением интересов и потребностей населения, т.е. потребителя, а уже на основе данных маркетинговых исследований потребителя усилия направляются на создание продуктов и услуг, отвечающих его интересам и потребностям¹³².

Маркетинг в сфере культуры весьма специфичен. И его успешная реализация, по мнению российских специалистов, зависит от следующих условий¹³³:

- знание рынка потребителей (их нужд, запросов, дискомфорта в сфере досуга, культуры и творчества);
- знание социальных сил – попечителей (государственные и муниципальные органы власти, движения, спонсоры, меценаты), заинтересованных в обеспечении услуг потребителям;
- знание мотиваций попечителей, т.е. собственных интересов, побуждающих их оказывать соответствующую поддержку;
- декларирование их мотиваций и интересов в правовых актах, решениях соответствующих органов, в уставах, принятых программах и т.д.;

¹³² См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 349.

¹³³ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 302.

– конкретизация этих интересов в конкретных приоритетных направлениях, видах и формах услуг и деятельности, их объеме и интенсивности.

Однако возникает вопрос: кто именно должен заниматься маркетингом в учреждении культуры, если его кадровый состав не всегда дотягивает до 10 человек? Здесь существует два возможных варианта развития, выбор которых зависит как от структуры, направления деятельности учреждения культуры, так и его активности, наличия социальных партнерств и прочих показателей работы, включая объем внебюджетного фонда.

Первым вариантом в данном случае является наем маркетинговых специалистов и заказ на проведение маркетинговых исследований, разработку стратегий и т.д. В результате учреждение культуры может получить весьма компетентное и взвешенное представление о сегментах и емкости рынка, о доминирующих потребностях целевой аудитории и многом другом. Однако недостатками здесь выступает необходимость финансирования данной услуги, а также отсутствие гарантии на то, что специалисты и эксперты в области маркетинга имеют взвешенное представление об особенностях работы некоммерческой организации, о специфике функционирования именно этого учреждения культуры (тогда результаты представленных исследований будут несколько «смазанными»).

Вторым вариантом является многообразная практика осуществления маркетинговой деятельности собственными силами учреждения культуры. В данном случае перед руководством учреждения имеется целый ряд возможных сценариев внедрения маркетинга: введение должности маркетолога, вменение в обязанности определенным сотрудникам осуществление маркетинговых операций, создание в учреждении совета по маркетинговой деятельности (куда бы были включены руководители отделов, менеджеры и прочие сотрудники, имеющие непосредственное отношение к стратегическому развитию организации). В качестве недостатков здесь может быть отмечена недостаточная компетентность исполнителей маркетинговой деятельности и следующее отсюда неопределенное качество и обоснованность представленных результатов маркетинговых исследований и предложений.

Лекция 5.4. Стратегии маркетинга в сфере культуры

Для проведения эффективной маркетинговой деятельности учреждению культуры рекомендуется вырабатывать и реализовывать определенную маркетинговую стратегию, которая бы объединяла все действия организации в единое целое и задавала направленность дея-

тельности учреждения культуры. Маркетинговая стратегия – это способ достижения общей цели организации и способ реализации концепции маркетинга. Маркетинговая стратегия задает ориентиры для организации, задает направленность действиям организации с целью достижения максимальных результатов при наиболее эффективном использовании имеющихся ресурсов.

Разработка маркетинговой стратегии – это непростой и постоянной корректируемый процесс. Маркетинговая стратегия может меняться в зависимости от состояния рынка, изменений в потребностях целевой аудитории и в целом колебаний внешней маркетинговой среды.

По мнению специалистов в области маркетинга, успех маркетинговой концепции организации, работающей в сфере услуг, зависит от двух важных компонентов: 1) какие потребности существуют у целевой аудитории; 2) каким образом, с помощью какой идеи и какой услуги они могут быть удовлетворены (как организация собирается это сделать). Грамотно выстроенная маркетинговая стратегия подразумевает совмещение и баланс между этими двумя компонентами. Но если маркетинговая стратегия до конца не продумана и предложение не адекватно имеющимся потребностям, то даже самая креативная идея и виртуозное исполнение не смогут исправить ситуацию¹³⁴.

Маркетинговая стратегия учреждения культуры зависит от характера культурной услуги, ее особенностей, от потребителя и его характеристик, от показателей рынка и наличия конкурентов, а также от ресурсных возможностей учреждения. Важным критерием маркетинговой стратегии является спрос, изучение которого начинается с прояснения потребностей, существующих у потенциальных и реальных посетителей учреждения культуры. При этом следует заметить, что формирование спроса на культурные продукты не всегда регулируется ценовым критерием. В сфере культуры большое значение имеют неценовые методы маркетинга, поскольку потребитель чаще всего в учреждении культуры не ищет дешевизны, а стремится получить качественную культурную услугу (комфортную, престижную, запоминающуюся и т.д.).

При разработке маркетинговой стратегии учреждениям культуры нередко рекомендуют учитывать современные тенденции развития общества (компьютеризацию, развитие средств массовой коммуникации и пр.), особенности национально-культурного развития населения, региональную специфику социокультурной сферы, общественную структуру и иные аспекты внешней среды. Следует также обращать внимание на ценностную ситуацию в сфере духовной культуры

¹³⁴ См.: Шульц, Дон Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. М., 2004. С. 100.

общества, на появление новых ценностей и модернизацию старых, на развитие новых субкультур. Кроме того, важно не упускать из внимания и факт изменений в тенденциях проведения досугового времени у населения, в гиперактивном развитии досуговой сферы деятельности на современном этапе, которая все чаще приближается к развлекательности и «упрощенности».

Маркетинговая стратегия разрабатывается организацией в результате изучения ряда аспектов:

- анализ внешней маркетинговой среды;
- изучение рынка и его сегментов;
- анализ конкурентов;
- изучение целевой аудитории;
- позиционирование продукции на рынке.

В менеджменте организации принято выделять внешнюю среду и внутреннюю среду как отдельные элементы, влияющие на выбор стратегии, на цели, миссию и прочие аспекты деятельности организации. Что касается внутренней среды учреждения культуры, то в нее включают, как уже говорилось ранее, все внутренние и структурные факторы деятельности организации: система мотивации, планирование, управление персоналом и финансовыми ресурсами, внутренние коммуникативные сети и пр. Причем именно маркетинговой внутренней средой называют те лица и силы, которые осуществляют маркетинг внутри организации (например, маркетолог, служба по PR-деятельности и развитию, руководитель учреждения культуры, менеджер и т.д.).

Внешняя же среда оказывает косвенное, но не менее значимое, воздействие на функционирование учреждения культуры. Внешние факторы могут существенно повлиять на результативность, эффективность, успешность любой организации, деятельность которой всегда зависит и от потребителя, и от политической или экономической политики или от технологических факторов. Внешнюю среду организации можно разделить на макросреду, факторы которой косвенно воздействуют на ее деятельность, и микросреду, факторы которой имеют прямое воздействие на функционирование организации.

В макросреду учреждения культуры, как правило, входят:

- *технологические факторы* (наличие и применение новых технологий в производство или реализацию культурных услуг);
- *экономические факторы* (экономические показатели могут влиять на формирование спроса в сфере культурных услуг: платежеспособность населения, занятость, экономический кризис, демография и т.д., а также на деятельность учреждений культуры оказывают влияние наличие льгот и система налогообложения коммерческих структур);

– *политические факторы* (в сфере культуры это прежде всего тенденции развития культурной политики как на уровне государства, так и в муниципальном уровне, а также участие государства в решении культурных проблем, состояние нормативно-правовой базы);

– *социокультурные факторы* (демография, половозрастная структура, социальные институты, миграция, этническая культура, менталитет, культурно-историческое наследие, наличие горизонтальных сетей, сообществ, творческих групп и пр.).

Последняя группа факторов особенно важна для учреждений культуры, поскольку их деятельность опосредованно связана с социокультурной средой того или иного региона и без учета ее динамики учреждение культуры не сможет работать эффективно.

С элементами микросреды учреждение культуры взаимодействует непосредственно и они имеют самое прямое влияние на его деятельность. К **факторам микросреды** учреждения культуры можно отнести:

1. *Потребители*. Сюда относятся люди, сообщества, референтные группы, которые являются посетителями учреждений культуры. От регулярного изучения имеющихся потребностей, от хорошего знания своего потребителя во многом зависит и успех любой организации.

2. *Конкуренты*. Конкурентами являются организации, фирмы, частные лица, которые осуществляют свою деятельность в данном секторе рынка (например, рынок досуговой или туристической сферы для учреждения культуры). Уровень конкуренции зависит от возможности учреждения культуры эффективно соперничать с производителями аналогичных услуг. Для того, чтобы стать конкурентоспособным, учреждение культуры должно повышать качество своих услуг, уровень обслуживания, улучшать условия труда, устанавливать партнерства и т.д.

3. *Органы государственной и местной власти*. В эту категорию включены все государственные, региональные, муниципальные органы, которые осуществляют управление на данной территории. Для учреждений культуры непосредственное значение имеют профильные комитеты культуры, отделы культуры, департаменты культуры, от координации и управления которых во многом зависит дальнейшее развитие и деятельность учреждений в сфере культуры.

4. *Прочие элементы внешней среды*: представители СМИ, партнеры (спонсоры, грантодатели, иные учреждения культуры и т.д.), творческое сообщество, НКО и т.д.

Для того, чтобы разработать грамотную маркетинговую стратегию, менеджерам или руководителям учреждений культуры следует регулярно проводить мониторинг внешней среды, анализировать и выявлять тенденции ее развития. Сценарий маркетинговой стратегии

может быть разным и зависть от разных аспектов как внешней, так и внутренней среды учреждения: специфика культурных услуг, сезонность, характеристика целевой аудитории и т.д.

На сегодняшний момент в сфере маркетинга накоплен целый арсенал различных маркетинговых стратегий. Например, существует маркетинг, направленный на увеличение продаж, или на расширение целевой аудитории и т.д. Рассмотрим типы маркетинговых стратегий, включая те из них, которые могут иметь место в сфере культурной деятельности.

Маркетинговые стратегии могут отличаться:

- по уровню управления: стратегия отдела, отрасли или организации в целом;
- по срокам: на срок от одного до нескольких лет;
- по поведению организации на рынке: рыночная экспансия (расширение своего участия на рынке), интенсивный рост (более глубокая сегментация рынка, модификация товаров и услуг) и диверсификация (иначе говоря, выход с одного рынка и поиск новой рыночной ниши).

По своей методологической направленности маркетинговые стратегии могут быть следующими¹³⁵:

1. *Маркетинговая стратегия недифференцированная.* Такая стратегия практикуется в условиях отсутствия конкурентов, когда организация является единственным производителем данного товара или услуги. В этом случае в сфере культуры производится обобщенная модель услуги для потребителя в общих чертах, без акцента на целевую аудиторию. Подобная ситуация бывает нередкой для учреждений культуры, что может негативно отражаться на потребительском спросе.

2. *Маркетинговая стратегия дифференцированная.* В этом случае организация предлагает различным группам потребителей адекватные для их потребностей товары и услуги. Учреждения культуры, реализующие такую стратегию, находятся в ситуации «углубления в рынок» и получают дополнительные перспективы для своего развития.

3. *Маркетинговая стратегия концентрированная.* Такая стратегия используется для выхода на рынок новых товаров и услуг, требует большой концентрации сил и средств для выхода на конкретную группу потребителей. В рамках этой стратегии действуют, как правило, небольшие организации, которые в короткий срок реализуют конкретный вид услуги.

¹³⁵ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 314–315.

Кроме того, учреждения культуры могут использовать те маркетинговые стратегии, которые касаются способов реализации культурных услуг. В связи с этим рассмотрим особенности товарной стратегии, где в качестве товарной единицы выступает культурная услуга, а также особенности продвижения культурной услуги на рынке.

Маркетинг в организации ставит своей целью эффективно реализовать как можно больше товаров потребителям (товар в широком смысле слова включает в себя и продукцию, и услуги, и лица, и образы, и многое другое). В маркетинговой стратегии, которая строится вокруг товара, включается целый спектр действий¹³⁶. Рассмотрим некоторые из тех, которые могут иметь непосредственное отношение к маркетинговым стратегиям сферы культуры.

Во-первых, маркетинговая стратегия начинается с этапа создания и генерирования идеи товара (в сфере культуры – услуга, событие, праздник, мероприятие, бренд и т.д.). Во-вторых, после этого, маркетинговые усилия концентрируются относительно вопросов реализации товара в рыночной среде (внедрение культурных услуг в деятельность учреждений культуры). Здесь же определяются и способы продвижения товара, стимулирования продаж (каким образом сделать данную культурную услугу популярной, узнаваемой, востребованной). В-третьих, маркетинговая стратегия организации может быть скорректирована в зависимости от результатов, степени принятия товара потребителем (анализ востребованности данной услуги, мероприятия, исполнителя со стороны целевой аудитории).

Для товарной маркетинговой стратегии важно продумать: как идея товара будет соотноситься с потребностями, имеющимися у целевой аудитории. Если культурная услуга не направлена по потребителя, то ее идеи не будет совпадать с потребительскими ожиданиями, что в итоге отрицательно скажется на покупательском спросе относительно данной услуги. Напротив, позитивным фактором для формирования спроса следует признать совпадение самой идеи культурной услуги, ее качества, стоимости и форм реализации с потребительскими ожиданиями. Отсюда следует, что изучение и анализ потребительской аудитории является залогом успешной маркетинговой стратегии учреждения культуры.

По мнению специалистов в области социокультурного менеджмента, понимание и изучение **характеристик потребителей** заключается, прежде всего, в осознании их личных и групповых мотиваций по различным сегментам. Среди факторов отмечают следующие¹³⁷:

¹³⁶ См.: *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб., 2006. С. 253–299.

¹³⁷ См.: *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 340–341.

1. *Культурные факторы.* Такие факторы определяются этническими, национальными, ценностными, субкультурными (молодежные, профессиональные) характеристиками.

2. *Факторы социальной группы.* Эта группа факторов задается социальными ролями, играемыми индивидами, семьей, референтными группами. Например, молодые люди без детей, или пенсионеры, или семейные люди, имеющие детей на попечении и т.д.

3. *Личностные факторы,* определяемые возрастом, родом занятий, экономическим положением, уровнем материального положения, образом жизни и т.д.

4. *Психологические факторы.* Данные факторы определяются установками, восприятием, мышлением, темпераментом (главное здесь – осознание реальных мотиваций потребителя, т.е. его побуждений для удовлетворения культурных потребностей).

Между тем в товарной стратегии важны и такие аспекты, которые бы отражали динамику положения культурной услуги на рынке. В связи с этим в маркетинге принято говорить о методике определения **жизненного цикла товара**, который в целом делится на следующие этапы¹³⁸.

Этап внедрения, в результате которого товар попадает на рынок в небольшом количестве. Маркетинговая стратегия здесь должна быть направлена на информирование потребителей о введении новой услуги, убедить потребителя приобрести данную услугу, а также обеспечить процесс продвижения услуги, рекламы и формирование благоприятных условий для реализации услуг.

Этап роста, в результате которого товар приносит прибыль и производство его увеличивается. Маркетинговая стратегия здесь направлена на то, чтобы максимально продлить этап роста, для чего особенное внимание должно уделяться улучшению качества услуг, разнообразию форм и способов их реализации, модификации, выходу с данной услугой на новые сегменты рынка, расширению маркетинговых каналов, переориентации рекламы от информирования к стимулированию предпочтений и пр.

Этап зрелости, когда замедляется рост доходов, рынок насыщен такого рода товаром и наблюдается высокий уровень конкуренции. Как полагают специалисты, здесь могут использоваться три основных стратегии: модификация рынка (расширение числа потребителей услуги, завоевание доверия потребителя, выход на новые сегменты рынка), модификация услуги (повышение ее качества, свойства, способа реализации и прочих функциональных характеристик),

¹³⁸ См.: Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс-пресс-курс. СПб., 2006. С. 266–270.

модификация маркетинга-микс (изменение цены, рекламы, обслуживания, стимулирования сбыта услуги и т.д.).

Этап спада, который может быть обусловлен рядом объективных причин: изменение вкусов потребителей, изобретения (например, сети Интернет), внедрение новых технологий, обострение конкуренции и во время которого организации следует принять правильное решение для определения перспектив ее дальнейшего развития. В связи с сокращением объема продаж и падением прибыли, организации либо покидают рынок или его сегменты, либо уменьшают ассортимент товаров, производят диверсификацию, плавно переходят к новым товарам при сохранении репутации фирмы, ограничивают бюджет, снижают цены и пр.

Концепция жизненного цикла товара помогает интерпретировать динамику производимого организацией продукта, а также помогает менеджменту понять основные задачи маркетинга на том или ином этапе, разработать альтернативные маркетинговые стратегии.

И в завершении рассмотрим **маркетинговые стратегии продвижения товаров на рынке**. В задачи современного маркетинга входят не только вопросы ценообразования или изучения характеристик потребителя. Маркетинговые стратегии продвижения товара весьма важны для организации, осуществляющей свою деятельность в любой сфере общества, поскольку именно они обеспечивают процесс взаимодействия между организацией и потенциальными и реальными потребителями ее товаров, а также с субъектами внешней среды. Такие стратегии, как правило, включают в себя коммуникацию, рекламу, стимулирование продаж и PR-деятельность.

Коммуникативный процесс специалисты рассматривают как некий диалог между компанией и потребителями, который строится на стадиях подготовки к продаже, на самой продаже товара, на покупке товара и последующем использовании его¹³⁹. Чтобы наладить контакт с потребителем, производители и распространители товаров имеют в своем распоряжении многочисленные средства коммуникации. Грамотное планирование коммуникативной стратегии включает в себя деятельность организации по восьми направлениями:

- определение целевой аудитории организации;
- постановка коммуникативных целей;
- создание сообщения (обращения для потребителей или иных представителей внешней среды);
- выбор канала для отправления сообщения;
- определение бюджета для осуществления коммуникации;
- принятие решение о комплексе коммуникаций;

¹³⁹ См.: Там же. С. 390.

- оценка результатов коммуникативных процессов;
- управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Реклама также направлена, прежде всего, на потребителя, его установки, мнение, а также поведение. Рекламная стратегия во многом зависит от целей организации, ее возможностей, характера товара, а также от иных факторов. Выработка рекламной стратегии заключается в формулировке «редакционной платформы», т.е. основного документа, определяющего суть рекламного обращения к потребителю¹⁴⁰. Оно включает в себя предложение потребителю, доказательства как подтверждение этого, описание целевой аудитории, а также тон и стиль рекламного обращения. Целями рекламы могут быть: информирование потребителя (на начальной стадии продвижения товара), убеждение потребителя (актуальна на стадии конкурентной борьбы и этапе формирования спроса), напоминание о товаре (продвижение известных товаров), поддержание мнения о товаре (подтверждение потребителя в правильности выбора товара).

Стимулирование продаж отличается от рекламы тем, что оно направлено на организацию непосредственных актов потребления. Стимулирование продаж является ключевым элементом маркетинговых стратегий и заключается в применении разнообразных, побудительных средств, которые способствуют ускорению или увеличению продажи тех или иных товаров.

Так, формами стимулирования продаж могут быть:

- скидки, снижение цен;
- личные продажи;
- демонстрация;
- купоны;
- лотереи;
- игры и конкурсы;
- предложения компенсации;
- раздача образцов;
- накопительные бонусы;
- зачетные баллы;
- сервис;
- распродажи.

PR-деятельность, или деятельность по связям с общественностью (паблик рилейшнз) – это «действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью кото-

¹⁴⁰ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 340–341.

рых является продвижение или защита имиджа компании или ее товаров»¹⁴¹. Основными функциями PR-деятельности являются установление отношений с прессой, в результате которого происходит передача позитивной информации об организации и производимом ею товаре; обеспечение известности (паблисити) организации и товара; осуществление корпоративных коммуникативных процессов; сотрудничество и взаимодействие с представителями внешней среды (власть, партнеры, потребители и т.д.) и пр. PR-деятельность весьма разнообразна и ее целью может быть не только создание позитивного образа, положительной репутации фирмы, но и маркетинговые цели, т.е. формирование благоприятного образа товара. Для этого применяются различные методы связей с общественностью:

- публикации (включая издание информационных листов);
- пресс-конференции;
- мероприятия (приемы, презентации, акции, праздники, выставки, экскурсии, выступления и пр.);
- взаимодействие со СМИ (новости, интервью, пресс-релизы и пр.).

Контрольные вопросы

1. Как соотносится между собой миссия учреждения культуры и ее ориентация на рыночные тенденции?
2. Чем отличаются принципы коммерческого и некоммерческого маркетинга?
3. Что такое маркетинг услуг? Каковы его характерные черты?
4. В чем состоят особенности маркетинга в сфере культуры?
5. Каковы основные направления маркетинговой стратегии по продвижению товаров и услуг?
6. Назовите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла товара.
7. Что такое маркетинговая стратегия, каковы ее типы и от чего зависит ее выбор?
8. Раскройте содержание понятия «внешняя среда», «внутренняя среда», «макросреда», «микросреда».
9. Какие маркетинговые задачи может решать учреждение культуры? Какими могут быть способы их решения?
10. На что может быть направлен социальный маркетинг? Каковы его основные виды?

¹⁴¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб., 2006. С. 417.

ТЕМА № 6

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Лекция 6.1. Коммуникация. Коммуникативные процессы в организациях

Понятие «коммуникация» (лат. *communicatio* – сообщение, передача, связывание) в современном мире пользуется особой популярностью как в разнопредметных академических кругах, так и в прикладном аспекте, что приводит к неоднозначной его интерпретации.

Среди наиболее универсальных и самых элементарных определений существует следующее: коммуникация – это процесс обмена сообщениями, информацией. Коммуникацию можно понимать как процесс, в результате которого передается информация от отправителя к получателю. Однако в гуманитарных науках под коммуникацией часто понимается «смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия»¹⁴². Как отмечают некоторые исследователи, сообщения всегда имеют идеальное содержание, но не всегда материальную, чувственно воспринимаемую форму. Важно, чтобы мы понимали, что передает нам собеседник. Поэтому, следует также заключить, что коммуникацию можно представить как «движение смыслов в социальном времени и пространстве»¹⁴³. Это движение возможно только между субъектами, так или иначе вовлеченными в социальную сферу. В связи с подобным видением коммуникации особое значение приобретает также и проблема понимания, правильной дешифровки переданного смысла. Но какими бы ни были определения термина «коммуникация», многие из них описывают процесс взаимодействия между людьми.

Поскольку деятельность любой организации построена на взаимодействии, то управление коммуникативными процессами является важным механизмом современного менеджмента коммерческих и некоммерческих организаций. Коммуникативные процессы, с одной стороны, связывают отдельных людей внутри организации и, с другой стороны, обеспечивают взаимодействие между организацией и внешней средой. Что касается эффективности коммуникативных процессов внутри орга-

¹⁴² Коммуникация // Новейший философский словарь. Минск, 1999. С. 322.

¹⁴³ Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособие. СПб., 2002. С. 26.

низаций, то с этой задачей справляются различные инструменты менеджмента (планирование, организация, мотивация и т.д.). Тогда как разработанные в наши дни технологии коммуникации скорее применимы к процессам взаимодействия организации с внешней средой.

Коммуникация различается по способу кодирования сообщений, которые передаются от адресата к получателю. Коммуникация может быть вербальной (осуществляется с помощью речи) и невербальной (осуществляется с помощью жестов, поз, мимики и т.д.). Кроме того, коммуникация может различаться и количеством участников процесса взаимодействия. Например, в межличностной коммуникации присутствуют два или несколько человек (беседа двух людей), а в групповой участников больше (учитель и группа учеников).

В управлении процессами коммуникации немаловажное значение приобретает массовая коммуникация, явным признаком которой выступает масса или огромное количество людей, получающее сообщения от коммуникатора (отправителя сообщения). Для того, чтобы масса людей получила сообщение, необходимы средства массовой коммуникации (печать, радио, телевидение, Интернет). Среди особенностей массовой коммуникации следует отметить открытость и публичность ее процессов, нередко отсутствует непосредственный контакт между коммуникатором и реципиентом (получателем сообщения). Большую роль в массовой коммуникации играют СМИ, которые обеспечивают тиражирование информации и ее регулярную циркуляцию, а также реализацию механизма воздействия на массовое сознание. С помощью использования в деятельности организации технологий массовой коммуникации существует возможность повысить эффективность ее деятельности и существенно повлиять на ряд показателей, о которых речь пойдет позже.

В процессе коммуникации могут участвовать от 5 до 15 компонентов. Существует, например, такая структура коммуникации:

- коммуникатор или отправитель сообщения (например, директор учреждения, менеджер отдела, президент компании или организация в целом);
- сообщение или та информация, которая кодируется (в виде текста, символа, мелодии, звука, жеста) и передается в процессе коммуникации;
- средство коммуникации, канал распространения коммуникации (телевидение, буклет, журнал);
- шумы или помехи в коммуникации (языковой барьер, параллельный сигнал, выход из строя техники, возраст и т.д.);
- аудитория, принимающая и декодирующая сообщение (получатель сообщения нередко является целевой аудиторией);

– эффект коммуникации, выражающийся в реакции реципиента на посланное сообщение.

Важно отметить, что знание роли и содержания каждого компонента коммуникации позволяет эффективно управлять процессом коммуникации в целом. При этом знание управленческих технологий в области массовой коммуникации и может быть эффективно использовано в менеджменте организации при формировании ею имиджа, бренда, при проведении ПР-компаний, рекламы и в прочих технологиях взаимодействия организации с внешней средой.

Рассмотрим этапы коммуникативного процесса.

На *предварительном этапе* коммуникации происходит зарождение идеи, которая должна быть неординарной, ориентированной на запросы и характеристики аудитории.

На *втором этапе* источник информации генерирует идею, придает ей презентабельный вид с использованием подходящих слов и ассоциаций, символов и цветовой гаммы и т.д. На данном этапе могут возникнуть трудности в коммуникации с публикой в силу того, что профессионалы не всегда учитывают интерпретативный уровень целевой аудитории. Несоответствие в кодировании и декодировании сообщений приводит к искажению смысла отправленного сообщения.

На *третьем этапе* коммуникатор выбирает передатчик информации и канал, совместный с используемым типом кодирования информации. Например, информацию о туристическом маршруте желательно донести до аудитории с помощью схемы, которая должна быть представлена визуально. Передавать информацию отправитель может непосредственно, а может опосредованно, с использованием технических средств и иных средств передачи информации. Что касается коммуникативного канала, то его обычно сравнивают с воображаемым путем следования сообщения. Наиболее эффективным в теории коммуникации признается использование больше одного канала, особенно если получателем информации является массовая аудитория.

На *четвертом этапе* сообщение выходит из-под контроля коммуникатора и отправляется к реципиенту, принимающему информацию. Отправленное послание воздействует на получателя, и на данном этапе важно, чтобы полученное сообщение было правильно раскодировано, т.е. понятно его значение. Кроме того, на данном этапе обнаруживается эффект коммуникации, который выражается во влиянии смысла сообщения на мнения, оценки, убеждения, и главное, поведение реципиента.

В случае, если коммуникация носит непосредственный, диалоговый характер между двумя и более участниками, то вслед за этими этапами возникает обратная связь, т.е. ответ на полученное послание. Что касается массовой коммуникации, с помощью которой можно

рассматривать взаимодействие организации и внешней среды, то здесь обратная связь носит лишь косвенный характер, а не прямой.

Таким образом, в результате коммуникации информация передается от коммуникатора к реципиенту. В качестве участников коммуникации выступают как отдельные лица, так и организации в целом.

Процессам коммуникации в менеджменте уделяется особое внимание. Управление этими процессами может значительно повлиять как на связующие элементы внутри организации, так и на отношения между организацией и внешней средой.

Любую организацию можно представить как структуру, внутри которой функционирует сеть коммуникаций, связывающая воедино различные элементы этой структуры. Неэффективные коммуникативные процессы считаются источником возникновения многих проблем работы организаций, а также конфликтов внутри них. Напротив, грамотное управление коммуникативными потоками, является залогом формирования целостности и единства организационной структуры.

Итак, организация функционирует как коммуникационная сеть, где постоянно присутствует связь между сотрудниками, между подчиненными и руководством. Определенная аналогия может быть обнаружена в нервной системе человека, где «клетки головного мозга связываются с каждым органом, со всеми тканями человеческого тела с помощью нервов; мозг получает и оценивает информацию, а затем посылает ответы, хотя значительная часть рутинных решений принимается в других частях нервной системы, например в нервных узлах»¹⁴⁴.

Нередко в полномочия руководителя организации или менеджера отдела входит задача формирования такого рода коммуникативной сети, которая бы эффективно «работала» на успех всей структуры.

Как правило, коммуникационная сеть состоит из¹⁴⁵:

- *горизонтальных* взаимодействий (коммуникация между сотрудниками организации);
- *вертикальных* взаимодействий (коммуникация между начальником и подчиненным);
- *диагональных* взаимодействий (коммуникация между подчиненным и параллельным начальником).

Коммуникационная сеть представляет собой структуру взаимодействий внутри организации. Основная **цель менеджера в управлении коммуникацией состоит в том, чтобы придать коммуникативным потокам правильное направление и обеспечить их эффективность**. Например, слабая мотивировка персонала на выполне-

¹⁴⁴ *Баринов В.А.* Организационное проектирование: учебник. М., 2005. С. 116.

¹⁴⁵ См.: *Лысов О.Е.* Менеджмент: учеб. пособие. СПб., 2004. С. 81–82.

ние конкретной работы отчасти может быть связана с неэффективной системой поощрения. Грамотная структуризация внутренних коммуникативных потоков может положительно повлиять на всю деятельность организации, на ее эффективность, производительность и т.д.

В современном менеджменте существуют устоявшиеся **модели коммуникационных сетей**¹⁴⁶:

- *Круг*. Здесь сотрудники организации могут коммуницировать с теми, кто расположен рядом, коммуникативные процессы схожи между собой. Данная модель наиболее демократична и командный стиль руководства здесь неуместен.

- *Колесо*. В этой модели каждый сотрудник взаимодействует, прежде всего, с коммуникатором-менеджером, и здесь нередко присутствует централизация власти. Работа отдела или организации существенно зависит от руководителя, в руках которого сконцентрированы все коммуникативные потоки. Эффективна такая модель лишь для осуществления несложных задач в деятельности данной структуры.

- *Всеканальная сеть*. Данная модель представляет собой наличие всевозможных коммуникаций между всеми сотрудниками и руководителями, а также отсутствие централизации. Она подходит, напротив, для решения сложных, многоуровневых проблем, поскольку позволяет осуществлять взаимный обмен идеями и постоянную обратную связь.

В качестве препятствий в коммуникационных сетях могут быть **коммуникативные шумы**, которые способны исказить информацию. Нередко шумы возникают в сложной вертикальной структуре, а причинами могут быть неэффективные межличностные контакты, несоответствие статусов уровней организации, наличие большого количества фильтров. Выходом здесь может послужить дублирование информации, использование информационных технологий, внешних источников контроля за информационным потоком, уменьшение количества уровней в организационной структуре, разработка устойчивых к искажению сообщений. При взаимодействии организации с внешней средой уменьшению шума способствует различные системы обратной связи, системы сбора предложений, отзывов, мнений сотрудников по различным организационным проблемам.

Функционированию коммуникационной сети может препятствовать информационная перегрузка, вызванная дублированием сообщений в коммуникативных потоках, неравномерным распределением полномочий, отсутствием технологий обработки информации. Проблема информационной загруженности руководителя решается

¹⁴⁶ См.: *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. М., 2001. <http://www.management.com.ua/bp/bp023-12.html>.

отсеиванием менее значимой информации, делегированием более низкому уровню отбора сообщений, упрощением решений и т.д.

Определенную трудность в функционировании коммуникационной сети может также вызвать и структура организации. В иерархичных структурах акцент делается на достижение координации с помощью вертикальной цепи управления, что может повлечь за собой медлительность в принятии решений, перегрузку каналов, искажение информации. В горизонтальных структурах ответственность сосредоточена на нижних уровнях управления. Горизонтальные структуры более эффективны в условиях быстрого изменения ситуации, тогда как в вертикальных структурах координация деятельности осуществляется на более высоком уровне, а решения взаимозависимы.

Таким образом, живая, творческая деятельность, быстрая реакция на изменения, решение сложных проблем требуют плоской (децентрализованной) структуры с использованием «всеканальной» коммуникационной сети, а координация деятельности требует высокой (централизованной) структуры с использованием сети типа «колесо»¹⁴⁷.

Внутри организации процесс коммуникации, как процесс обмена информацией, может осуществляться¹⁴⁸:

– *между различными отделами* (организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий; благодаря эффективной коммуникации отделы будут работать совместно);

– *между руководителем и подчиненным* (такая коммуникация составляет основу коммуникативной компетентности руководителя; она связана с необходимостью прояснения задач, приоритетов и ожидаемых результатов в работе, вовлечение подчиненного в решение задач, повышения его мотивации пр.);

– *между руководителем и рабочей группой* (коммуникация с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы, скоординировать ее работу, дать возможность каждому подчиненному приобщиться к общему процессу, к решению проблем, обсуждению перспектив);

– *в виде межуровневых взаимодействий* (информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций как по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие, так и по восходящей, т.е. с нижних уровней на высшие;

¹⁴⁷ См.: Там же.

¹⁴⁸ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2008. // <http://vernikov.ru/management/obshhij-menedzhment/item/165-osnovy-menegmenta-2.html>

такие коммуникации могут заметно влиять на производительность организации);

– *посредством неформальной коммуникации* (канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов).

Внутри организации осуществляются, прежде всего, межличностные коммуникации. Такой вид коммуникации является непосредственным, поэтому в ней большое значение занимает проблема диалога, а также наличие обратной связи. Согласно концепции диалога говорящий не только стремится передать сообщение второй стороне, но и принимает его ответную реакцию (обратная связь), в соответствии с которой корректирует содержание дальнейших сообщений. Существует мнение, что умение слушать является неотъемлемым свойством успешного менеджера. Кроме того, руководитель любого звена должен добиваться цели установления обратной связи с подчиненными. **Обратная связь** выполняет весьма важную функцию: помогает преодолеть коммуникативные шумы и тем самым повышает эффективность обмена управленческой информацией.

Важной частью работы менеджера, руководителя является управление процессами межличностной коммуникации, в процессе которой происходит регулярный обмен информацией с подчиненными, коллегами, партнерами и т.д. Особую значимость для руководителя занимает вербальная коммуникация, поскольку умение правильно излагать свои мысли способствует не только эффективному управлению, но и повышению авторитета. Однако очень часто параллельно с вербальной коммуникацией осуществляется и невербальная (жесты, мимика, телодвижения), которая может как усилить смысл сказанного, так и исказить его. В межличностном общении могут возникнуть барьеры, затрудняющие процесс коммуникации. К такого рода барьерам можно отнести с различным социокультурным уровнем участников коммуникации: люди по-разному могут интерпретировать одну и ту же информацию по причине разницы в возрасте, в убеждениях, в нормативном кодексе, в жизненном опыте и т.д.

Среди способов по управлению процессами межличностной коммуникации и налаживанию повышению ее отдачи специалисты рекомендуют следующие:

- *умение слушать является залогом успешной межличностной коммуникации;*
- *перед тем, как передать информацию, следует ее хорошо обдумать и систематизировать;*
- *в процессе кодирования информации следует избегать двусмысленных слов, а также иных потенциальных семантических барьеров;*

– не следует посылать противоречивых сигналов, а значит, нужно следить за выражением лица, жестами, позами, интонацией;

– излучение эмпатии и открытости при обмене информацией позволит соответствующим образом настроить принимающую сторону, а также уменьшит возможность неверного понимания переданного сообщения;

– необходимо добиваться обратной связи как путем задавания вопросов, с помощью оценки невербальной информации (язык поз, жестов, интонаций может указать на ситуацию непонимания), так и путем контроля первых результатов работы или проведения руководителем политики открытых дверей с подчиненными¹⁴⁹.

Для эффективности убеждения в межличностной коммуникации особую важность приобретает этический аспект. Американский специалист Ч. Ларсон комментирует эти положения в виде рекомендаций¹⁵⁰:

– будьте откровенны в высказываниях о своих чувствах и убеждениях;

– в обществах, где взаимодействие ценится больше, чем индивидуализм, важно добиваться социальной гармонии;

– будьте точны при передаче информации, не допускайте искажения смысла;

– избегайте намеренного обмана, это неэтично;

– согласуйте смысл вербальных и невербальных средств коммуникации, чтобы они не противоречили друг другу;

– не обрывайте своего партнера, не выслушав его до конца.

Для успешной актуализации коммуникации в малых группах разработаны также ряд рекомендаций практического характера¹⁵¹:

– члены группы должны иметь возможность высказывать собственные суждения, этим поощряется развитие их потенциальных способностей;

– особенно следует поощрять веские аргументы и ценные предложения;

– критика идей и предложений не должна переноситься на личности;

– представляя информацию для обсуждения в группе, необходимо добиваться точности и объективности;

– следует уважать мнение и других групп, если оно содержит ценные предложения и дельные рекомендации.

Для того, чтобы предотвратить возможные проблемы коммуникации внутри организации, менеджеру или руководителю важно отслеживать и повышать эффективность процесса обмена информацией между различными элементами коммуникационной сети. Ключевую роль в процессе обмена информацией, в поддержке концепции диалога как способа обеспечения взаимодействия внутри организации (когда

¹⁴⁹ См.: Там же.

¹⁵⁰ См.: Конецкая В.П. Социология коммуникации: учеб. пособие. М., 1997. С. 123.

¹⁵¹ См.: Там же.

коммуникация понимается как обмен информацией, а не передача информации), играет отлаженная система обратной связи. Именно система обратной связи направлена на обеспечение процесса регулирования информационных потоков. В частности, в работе учреждения культуры система обратной связи может способствовать эффективному обмену информацией между посетителями и организацией (например, система отзывов, книга предложений, телефонная сеть и пр.), между руководством и сотрудниками (открытые совещания, опрос работников, семинары и пр.).

Препятствиями же обмена информацией внутри организации могут выступать как блокирование важной информации сотрудниками на различных ступенях коммуникационной сети, так и информационная перегрузка или неадекватная структура организации и многое другое.

Лекция 6.2. Управление внешними коммуникативными потоками

Деятельность организации можно рассмотреть в двух ракурсах. Во-первых, внутри организации создается коммуникативная сеть, о которой речь шла выше, и в данном случае менеджер имеет дело с внутренними коммуникативными потоками. Во-вторых, организация непрерывно взаимодействует с внешней средой, что выражается в постоянном коммуникативном обмене организации с представителями внешней среды.

Между организацией и окружающей ее внешней средой осуществляется непрерывное коммуникативное сообщение. Каждая организация имеет внешнее окружение, охватывающее большое число факторов, которые оказывают воздействие на поведение организации и в текущем периоде, и в перспективе¹⁵².

Внешняя среда характеризуется динамизмом, т.е. она изменчива и эти изменения могут быть весьма стремительными, что вызывает необходимость для менеджера постоянно учитывать новые тенденции внешней среды. Внешняя среда всегда неопределенная, поэтому организация редко может владеть достоверной и полной информацией о факторах внешней среды, а может лишь диагностировать тенденции ее развития. Данный факт объясняется тем, что внешняя среда расположена за пределами организации, что весьма затрудняет регулирование и отслеживание потока информации.

¹⁵² См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 40.

В отличие от межличностной и групповой коммуникации, о которой речь шла в предыдущей лекции, обмен информацией с внешней средой нередко дополняется и таким типом взаимодействия, как массовая коммуникация. Например, организация передает информацию для жителей региона о начале премьеры в том или ином театре. При этом понятие «обмена» информацией в данном случае перестает быть полноправным и заменяется на «передачу» информации. Иными словами, в коммуникативном процессе, где в качестве принимающего информацию выступает масса людей (массовая коммуникация), информация отправляется, передается в одну сторону. Такой процесс нередко называют односторонним. Опосредованное взаимодействие приводит к отсутствию диалога и к опосредованным (непрямым) формам обратной связи.

Кроме того, внешняя среда – это явление сложное, которое включает в себя множество факторов, оказывающих большее или меньшее влияние на поведение и функционирование организации¹⁵³. В связи с этим внешняя среда может оказывать как косвенное влияние на функционирование организации, так и прямое. К косвенным факторам внешней среды организации, как правило, относят экономические, политические и социокультурные условия. Тогда как непосредственное влияние на деятельность организации оказывают те структуры, с которыми организация взаимодействует, осуществляет коммуникативные процессы.

Коммуникативные связи организации с внешней средой, как правило, многогранны. Организация взаимодействует со своими потребителями, включая и потенциальных, с поставщиками продукции, с представителями СМИ и в целом с общественностью своего региона.

Например, организации в сфере культуры могут осуществлять взаимодействие со следующими элементами внешней среды:

- потребители культурных услуг (постоянные или потенциальные посетители);
- представители органов государственной власти (министерство культуры, администрация области и т.д.);
- представители коммерческих и некоммерческих партнерств (спонсоры, фонды, школы, церковь и т.д.);
- творческая интеллигенция и общественность (те, кому небезразлично будущее российской культуры);
- прочие (работники других учреждений культуры, СМИ и т.д.).

Большое значение во взаимодействии с внешней средой и в управлении внешними коммуникативными потоками организации играет процесс формирования и поддержания позитивного образа и

¹⁵³ См.: Там же. С. 41.

имиджа организации, ее репутации, а также рекламная деятельность и деятельность, связанная с публичными отношениями (PR).

В рамках современной теории коммуникации на прикладном уровне разработаны коммуникативные технологии, позволяющие отслеживать информационные потоки, придавать им нужные смыслы, отсеивать информацию и обрабатывать ее. Безусловно, с каждой группой потребителей и партнеров необходима разработка коммуникативной стратегии. Однако в наши дни наибольшее внимание уделяется таким коммуникативным технологиям, которые в целом формируют во всем обществе конкретное отношение к чему-то или кому-то, формируют образ организации (театра), руководителя (директора музея), региона (культурно-туристического центра), института (сферы культуры как ресурса современной экономики).

В менеджменте в последние два десятка лет существенно возрос интерес к таким коммуникативным практикам, которые позволяют воздействовать на общественное мнение, массовое сознание, привлекать внимание людей к событиям, учреждениям, процессам. В связи с этим особую актуальность для организации любого уровня сегодня приобрели технологии формирования имиджа, бренда, торговой марки, использования в деятельности рекламы и PR-акций. Специалисты отмечают их интенсивное развитие в наше время, интеграцию с самыми разными сферами человеческой деятельности¹⁵⁴. Причем полем применения подобных коммуникативных технологий является сфера масс-медиа (телевидение, интернет, печать, радио), где могут осуществляться разнообразные коммуникативные сценарии: от формирования образа культуротрафикера до брендинга сувенирной продукции.

Менеджеру культуры важно помнить, что потенциальный потребитель культурных услуг регулярно смотрит новости, выходит в сеть Интернет, просматривает газеты, а также получает информацию от тех, кто уже побывал в театре, музее или библиотеке. В связи с этим следует констатировать, что коммуникативный поток об учреждении культуры – это процесс управляемый и эффективное управление этим процессом может существенно повлиять на развитие, производительность и успешность работы учреждения.

Таким образом, руководителю или менеджеру организации следует овладеть основными технологиями, которые позволяют наладить процесс управления внешними коммуникативными потоками, контролировать их и направлять в нужное русло. Например, в сообщениях для массовой аудитории акцент рекомендуется делать на эмоциональный, ассоциативный характер сообщений, их доступность, на активное ис-

¹⁵⁴ Напр.: Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М., 2000.

пользование аудио-визуального принципа кодирования информации. При этом следует учитывать и характер целевой аудитории, для которой предназначено сообщение учреждения культуры (в зависимости от возраста, типа занятий, статуса, места проживания и пр.).

В рамках теории коммуникации наибольшей популярностью в управлении внешними коммуникативными потоками пользуются два способа передачи информации для массовой аудитории: информирование и убеждение.

В первом случае воздействие осуществляется за счет передачи информации, которая совершенно неизвестна аудитории и поэтому может радикальным образом изменить мнение или точку зрения получателя информации. Тогда как убеждение – это более сложный способ воздействия, поскольку ставит задачу изменить мнение собеседника или массовой аудитории, не прибегая к новой информации или не располагая новыми фактами. В этом случае необходима убедительная аргументация, что предполагает хорошее знание данного индивида и аудитории. В связи с этим рассмотрим основные факторы, которые способны убедить аудиторию в том или ином мнении (например, создать позитивный имидж учреждения культуры).

Факторы, способствующие **воздействию на аудиторию внешней среды**¹⁵⁵:

- социально-психологические факторы связаны с учетом характеристик и коммуникатора, и аудитории (например, социокультурные особенности аудитории и их зависимость от средства передачи информации);

- информационные факторы связаны с содержательным аспектом текстов сообщений (особенно важным является актуальность информации, структурирование информации и способы ее выражения);

- коммуникативные факторы связаны с процессом кодирования и декодирования (выбор языкового кода для сообщений, учет особенностей восприятия тех или иных кодовых систем – прямой речи, цвета и пр.)

Факторы, способствующие **установлению контакта** между коммуникатором и реципиентом в коммуникативном процессе¹⁵⁶:

- обращение к известным именам, авторитетам, популярным личностям;

- применение экзотических терминов;

- прием нарушения ожидания партнера (говорящий вводит определенную тему и партнер прогнозирует ее дальнейшее развитие, что заинтересовывает партнера);

¹⁵⁵ См.: *Конечкая В.П.* Социология коммуникации: учеб. пособие. М., 1997. С. 141–143.

¹⁵⁶ См.: Там же. С. 147–148.

- прием прямого обращения к аудитории (обращение к слушателю, действию и т.д.);
- обращение к текущим общественным событиям, к фактам социальной значимости.

Авторы учебных пособий по социальной коммуникации называют ряд условий, которые позволяют владеть методикой убеждения как в рамках межличностной, так и в рамках массовой коммуникации. В.П. Конецкая обращает внимание на следующие из них¹⁵⁷:

- *привлекательность и коммуникативная компетентность убеждающего: в данном случае происходит своеобразный перенос оценки личности как источника информации на оценку самой информации в плане ее истинности, достоверности (первичное восприятие, как доказано, более устойчиво);*
- *внушение доверия, которое определяется моральным обликом убеждающего, его профессиональной компетентностью, доброжелательным отношением к реципиенту;*
- *использование стереотипа, что связано со стремлением индивида к идентификации собственного «я»;*
- *ссылка на личный опыт других как наглядное свидетельство; при этом рассказ-повествование должен отвечать двум критериям: вероятности («вполне может быть») и достоверности («это же так и было»);*
- *использование в речи повторений, сравнений, контрастов и аналогий, поскольку это создает у реципиента перспективу для рассуждений».*

В рамках прагматического аспекта теории коммуникации специалистами разработан целый ряд приемов повышения эффективности процесса коммуникации между организацией и внешней средой. Большинство из них будут рассмотрены чуть ниже, в содержании лекций, посвященных рекламе, имиджу, PR и брендингу. В частности, основными правилами управления коммуникативным потоком можно назвать следующие: сообщения должны быть простыми и точными, чтобы реципиент правильно расшифровал передаваемый смысл; сообщения лучше дублировать в различных коммуникативных каналах (что обеспечит устойчивость к наличию шумов и усилит воздействие информации). В связи с последним правилом нередко подчеркивается, что усилить действие сообщения на получателя поможет активное использование в дополнении к речи изображений, которые усиливают эффект вербальной информации (схема, рисунок, фотография).

¹⁵⁷ См.: Там же. С. 122–123.

Лекция 6.3. Паблик рилейшнз и реклама в сфере культуры

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

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

Паблик рилейшнз (PR) – это коммуникативная сфера деятельности, которая направлена на «организацию коммуникативного пространства в режиме, благоприятном для объекта PR»¹⁵⁸. В классической американской традиции PR понимается как «функция менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которой зависит успех или неудача» (Скотт Катлип)¹⁵⁹.

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

Паблик рилейшнз (PR) – система связей с общественностью, предполагающая многократную деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией и общественностью, а также с теми, кто вступает с ней в деловой контакт как внутри, так и за ее пределами. «PR – это искусство и наука тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организации и осу-

¹⁵⁸ Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М., 2000. С. 35.

¹⁵⁹ Цит. По: Шейнов В.П. Пиар «белый» и «черный»: Технология скрытого управления людьми. М., Минск., 2006. С.7.

ществления программы действий в интересах и организаций, и общественной»¹⁶⁰

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

- рынок (включая и рынок досуговой деятельности) насыщен товарами и услугами;
- потребности аудитории, запросы потребителей все больше дифференцируются;
- нарастает конкуренция между фирмами, работающими со сходными потребителями¹⁶¹.

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

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

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

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

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

2. Возвышение имиджа. Данная цель связана с формированием или постоянным поддержанием нужных мнений и представлений у потребителей о конкретном объекте (например, культурном событии,

¹⁶⁰ Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 15–16.

¹⁶¹ См.: Викентьев И.Л. Приемы рекламы и PR. М., 1995. С. 9.

культурной услуге, учреждении культуры), данном регионе или о данной культурной услуге.

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

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

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

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

Среди векторов работы в области PR можно отметить следующие:

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

– презентации, дни открытых дверей, приемы (культурной услуги, выставки, сувенира, праздника и т.д.) для «вербовки» потенциального потребителя и удержания постоянного;

– организация экспозиции на выставках и ярмарках (место проведения, штаты, каталог и т.д.)¹⁶².

В сфере культуры, в которой реализуются услуги, предоставляемые людьми, многое зависит от сотрудников, которые сознательно или неосознанно формируют общее мнение об учреждении культуры. Поэтому в управлении коммуникациями большое внимание уделяется личному взаимодействию персонала с посетителями. Сотрудники выполняют, по сути, ключевую роль в PR-деятельности (например, встретив хамское отношение потребитель скажет о том, что это учреждение не следует посещать ввиду того, что оно не располагает к посещению)¹⁶³. Одна из задач руководства учреждений культуры состоит в том, чтобы сотрудники поняли эту значимость для выполнения целей всей организации. Остальные мероприятия по рекламной деятельности и PR лишь дополняют общее мнение об учреждении культуры.

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

1. Учреждения культуры (творческие коллективы, культурно-туристические регионы) могут заинтересовать СМИ лишь при создании контента, события или содержания. Однако путем к этому служит не только реализация собственных мероприятий, но и участие в совместных с известными людьми событиях, использование контекста, приуроченного к известным датам и многое другое.

2. Масс-медиа представляют собой структуры, в которых трудятся обычные люди со своими симпатиями и антипатиями, которых можно заинтересовать репортажем о предстоящей премьере, об открытии новой формы реализации культурной услуги, прилагая определенные коммуникативные усилия и правила межличностной коммуникации (визит, знакомство, приглашение).

3. Составление нестандартных, креативных пресс-релизов более эффективно, чем создание большое количества банальных сообщений.

4. Для средств массовой информации немаловажным является намерение учреждения культуры дать эксклюзивный материал, чего нельзя упускать в PR-деятельности.

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

¹⁶² См.: Там же. С. 12.

¹⁶³ См.: *Пул Дж.* Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С. 87.

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

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

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

«Реклама (от лат. *reklamare* – громко кричать, извещать) – целенаправленная деятельность рекламодателя, имеющая целью информировать или расширить знания потребителей о существовании предмета рекламы, сформировать к нему положительное отношение и закрепить его образ в их памяти»¹⁶⁴. Иначе говоря, реклама – это «комплекс психологических мер воздействия на сознание потенциальных потребителей с целью активного продвижения на рынок объектов рекламы, будь то товар, услуга или политический деятель, а также с целью создания позитивного имиджа фирме, организации и отдельным институтам общества»¹⁶⁵. Итак, рекламу можно определить как форму массовой коммуникации, в которой создаются и распространяются тексты о товарах, услугах, идеях с выраженной установкой на воздействие на поведение адресата.

И паблик рилейшнз, и реклама направлены на управление коммуникативными потоками, связаны с целенаправленным формированием определенного мнения и суждений о производителе культурных услуг, направлены на создание узнаваемости чего-либо, а также входят в ранг деловых коммуникаций. Однако PR-деятельность – это

¹⁶⁴ Фокина А.В. Основы маркетинга: учебник. М., 2009.

http://www.bgak.unibel.by/yeh_mat/marketing/vved_1_1.html

¹⁶⁵ Феофанов О.А. Реклама: новые технологии в России. СПб., 2001. С. 55.

тонкая технология влияния на мнения и оценки общества без прямого внушения и призыва, которая направлена скорее на создание контекста коммуникации, чем самого текста, в котором даже нейтральное сообщение воспринимается положительно. Тогда как реклама рассказывает не о производителе услуг, а о самой услуге, мероприятии, событии, их уникальности или особенностях.

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

Реклама, как и PR-деятельность, является частью коммуникативной деятельности организации¹⁶⁶. В структуре рекламы специалисты выделяют следующие пять основных компонентов:

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

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

- цель и миссия (в учреждениях культуры цели деятельности различны);
- характер или особенности культурных услуг (в частности, коммерческие услуги или нет, а также выставочные или музейные и т.д.);
- тип рынка (локальный или федеральный);
- уровень конкуренции, степень насыщения подобными услугами (в сфере культуры малая степень насыщенности, но высокая конкуренция в досуговом секторе рынка);
- особенности потенциальных покупателей (целевая аудитория у различных учреждений культуры разная, также и относительно раз-

¹⁶⁶ См.: Фокина А.В. Основы маркетинга: Учебник. М., 2009 // http://www.bgak.unibel.by/yeh_mat/marketing/vved_1_1.html

личных мероприятий, которые могут быть рассчитаны на детей или на творческую интеллигенцию);

- финансовые возможности (специфика учреждений в сфере культуры в том, что большинство организаций функционируют на некоммерческой основе, что приводит к проведению рекламных кампаний в весьма скромном формате).

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

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

Эффект в рекламном сообщении достигается при помощи:

- личности выступающего (известный артист, искусствовед или человек, вызывающий доверие);
- сцен из реальной жизни, демонстрирующих процесс реализации услуги (посещение выставки, города, посещение праздника);
- демонстрации достижения высокой цели (подчеркивание того, что приобретение данной услуги обеспечивает духовный рост, повышает эрудированность и т.д.);
- вызова положительных эмоций (показ интерьера кинотеатра, восторженных лиц на выставке в музее и т.д.);
- элементов творчества (поэзия, стиль в рекламе повышают не только интерес к рекламируемой услуге, но и к производителю услуг);
- информирования о достижениях организации (позиционирование не столько услуги, сколько ее производителя);
- ссылки на экспертов (оценки и рекомендации научных организаций, всевозможные сертификаты, дипломы и свидетельства о высоких призовых местах на конкурсах, выставках).

Рекламное сообщение о культурных услугах, мероприятиях, открывающихся экспозициях, постановках должно быть информативным (место, время, в чем особенность, исполнители и т.д.), неорди-

нарным и в тоже время эмоциональным (позволяющим задуматься об исполнителе, о проекте, о важности посещения данной услуги).

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

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

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

3. *Телевизионная реклама.* Несмотря на то, что по силе воздействия и количеству охвата зрителей телевизионная реклама является лидером среди прочих типов рекламы, все же она также имеет свои недостатки. Базовым недостатком этой рекламы является ее высокая стоимость, а также показ видеоролика в блоке с другими роликами. В связи с этим использование рекламных видеороликов в телевизионном формате может осуществляться по преимуществу коммерческими организациями или такая рекламная деятельность требует специального финансирования со стороны привлеченных источников.

4. *Наружная (щитовая) реклама.* К такому типу рекламы относятся рекламные щиты, афиши, плакаты, газосветные панно. В наружной рекламе содержится лишь краткая информация, что снижает ее эффективность, а также отсутствует частота контакта с аудиторией. Эффективность наружной рекламы зависит, во-первых, от места расположения рекламного щита. Во-вторых, в наружной рекламе важно найти деталь или элемент, способный остановить взгляд («eye-stopper»), а также максимально использовать художественную выразительность в рекламном тексте. В сфере культуры особенную попу-

лярность приобрели афиши. Афиша – это рекламное сообщение, информирующее целевую аудиторию о проведении культурного мероприятия. Именно с помощью афиш учреждения культуры рекламируют свои выставки, концерты, театральные премьеры. Хорошая афиша, как правило, содержит новизну, излагает краткую информацию на простом языке, она красочна, эмоциональная и эстетична.

Кроме того, существуют также и такие типы рекламы, как интернет-реклама, информационное письмо, рекламный листок, буклет, проспект, каталог, пресс-релиз (материал для представителей прессы для информирования о производителе услуг или особенностях этих услуг). Все эти типы рекламы могут использовать учреждения культуры в соответствии с той рекламной стратегией, которая избрана руководством.

Рекламные стратегии существуют для того, чтобы определить, какой смысл должна придать реклама данной услуги, чтобы потенциальный потребитель отдал ему предпочтение перед другими товарами, услугами¹⁶⁷.

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

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

Рекламная стратегия в сфере культуры может быть построена на принципах отбора и сегментации целевой аудитории (на кого ориентирована реклама), а также определения цели посещения учреждений

¹⁶⁷ См.: Ю.С. Бернадская, С.С. Марочкина, Л.Ф. Смотрова. Основы рекламы: учебник / Под ред. Л.М. Дмитриевой. М., 2005. С. 168.

культуры для разных целевых групп (следует точно знать, кто и зачем приходит в данное учреждение или на данное мероприятие).

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

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

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

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

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

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

Реклама различается также и по целям, по своему назначению. Наибольшее распространение получила реклама товарная, целью которой является рекламирование товара, услуги. Однако вместе с тем существуют и прочие виды рекламы, среди которых можно выделить следующие¹⁶⁸:

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

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

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

¹⁶⁸ См.: Головлева Е.Л. Основы рекламы: учеб. пособие. М., 2003. С. 62.

В зависимости же от задач, которые призвана решать, реклама может быть коммерческой и некоммерческой¹⁶⁹. Коммерческая реклама направлена на извлечение материальной прибыли от продажи товара или услуги. К этой категории можно отнести рекламу товаров массового спроса и промышленного назначения, рекламу торговых организаций. Некоммерческая реклама способствует извлечению дивидендов нематериального свойства и продвижению социально значимых ценностей. С этой точки зрения можно выделить государственную, социальную, политическую и другую рекламу, имеющую сходные цели.

И, наконец, в некоммерческой сфере существует и особый вид рекламы – **социальная реклама**. Чаще всего под социальной рекламой понимают определенный вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к самым актуальным проблемам общества и его нравственным ценностям, ориентированный на актуализацию проблем общества. Ее предназначение – гуманизация общества и формирование его нравственных ценностей. Миссией социальной рекламы является изменение поведенческих моделей в обществе¹⁷⁰. Социальная реклама – это вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к жизненно важным проблемам общества и его нравственным ценностям¹⁷¹. Социальная реклама привлекает внимание общественности к социокультурным проблемам современного общества (охрана природной среды, защита детства, оказание помощи престарелым, охрана памятников культуры и пр.).

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

Лекция 6.4. Бренд и имидж в управлении коммуникативными процессами

Управление коммуникативными потоками может происходить не только путем регулярной и систематической работы по взаимодействию с внешней средой через рекламные сообщения или сообщения в результате PR-деятельности. Не менее значимой является и проблема,

¹⁶⁹ См.: Там же.

¹⁷⁰ См.: *Николайшвили Г. Г.* Социальная реклама: некоторые вопросы теории и практики // Регионология. 2008. № 2. // <http://regionsar.ru/node/94>

¹⁷¹ См.: *Николайшвили Г. Г.* Социальная реклама: некоторые вопросы теории и практики // Общественные науки и современность. 2009. № 1. С. 101–109.

связанная с разработкой образа учреждения культуры (творческого коллектива, культурно-туристического региона и т.д.), который бы транслировался целевой аудитории и общественности.

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

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

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

Имидж требуется и учреждению культуры для того, чтобы сформировать устойчивый образ в сознании аудитории, открыть те смыслы, идеи, которые будут привлекательными для людей. Имидж позволяет учреждению культуры, культурно-туристическому региону или творческой группе быть более заметными, выделяемыми, уникальными. Правильно подобранный имидж способствует тому, что коммуникативный процесс становится более эффективным. Имидж призван сэкономить время, он создает знакомые (апробированные) пути для идентификации организации культуры, культурной услуги или культурного мероприятия.

При формировании имиджа следует придерживаться следующих рекомендаций.

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

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

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

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

В сфере культуры существует огромное количество услуг, мероприятий, которые связаны с творчеством, включены в культурную деятельность, в сферу культурного туризма и досуга. Данный рынок предлагает для потребителей массу всевозможных событий. Для того, чтобы быть услышанным среди потенциальной аудитории, или не потерять постоянного посетителя, организации, люди, регионы стремятся найти положительный образ, сформировать удачный имидж. Имидж необходим любому учреждению культуры, поскольку он является его лицом. И нередко именно имидж становится решающим аргументом в выборе однотипных услуг.

Если создание имиджа – это процесс единовременный, то формирование нужного имиджа в глазах аудитории происходит путем целенаправленных коммуникативных процессов. В частности, именно на продвижение имиджа направлена имиджевая (престижная) реклама. Престижная реклама позволяет косвенно получить прибыль через формирование долговременной хорошей репутации, высокого общественного рейтинга организации, которые не выражаются в денежном эквиваленте, но повышают ее конкурентноспособность¹⁷². Такая реклама, подкрепляемая PR-деятельностью, является одним из способов управления внешними коммуникативными потоками, она подчеркивает качества или достоинства культурных услуг, указывает на их исключительность, а также направлена на завоевание позитивной общественной оценки места учреждения культуры, его социокультурной роли и функций.

¹⁷² Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 203.

*Разработка имиджа компании включает несколько основных этапов*¹⁷³:

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

*Формирование и продвижение привлекательного имиджа компании предполагает информирование целевых групп социального окружения об успехах фирмы, ее технологических достижениях и надежности, о перспективах развития, высоких оценках экспертов, ее дружелюбии и социальном партнерстве. Другими словами, речь идет об информационной открытости фирмы, которая в современных условиях выходит на первый план в оценке конкретного бизнеса. Иногда этот критерий называют еще «степенью прозрачности структуры»*¹⁷⁴.

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

*Функции имиджа*¹⁷⁵:

- информационно-символическая функция (имидж организации, задание системы ее символики позволяет добиться известности и узнаваемости);

¹⁷³ Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С. 80.

¹⁷⁴ Там же. С. 81.

¹⁷⁵ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 335.

- рекламная функция (использование репутации, легко распознаваемой, запоминающейся символики в различных рекламных акциях и программах способствует закреплению и расширению посетителей организации);

- формирование и развитие социальных связей с различными контактными группами PR;

- имидж организации необходим для работы с персоналом, для формирования и развития мотивации работников, корпоративной культуры и т.д.;

- имидж является основой и предпосылкой формирования брендов, тем самым обеспечивая формирование и реализацию маркетинговой стратегии развития бизнеса.

Важной составной частью имиджа организации является репутация и образ ее руководителей, первых лиц. Личный имидж руководителя учреждения культуры, его творческих лиц, оказывает серьезное влияние в целом на образ всей организации. Кроме того, во многом образное впечатление от учреждения культуры (как и от культурно-туристического региона) зависит от работников культуры, от стиля их поведения, внешнего облика, доброжелательности и иных качеств. Наконец, на имидж организации влияет и внешняя материальная среда, в которой она функционирует. Не случайно коммерческие структуры, которые работают в сфере обслуживания, уделяют внешнему и внутреннему облику зданий такое большое значение, используя имиджевые цвета, фактуру помещений и своеобразный дизайн. В связи с этим на имидж учреждений культуры весьма негативно влияет устаревшая материально-техническая база и состояние помещений, которое все чаще приближается к аварийному, причем не только в поселениях, но и в некоторых областных центрах России.

Между тем имидж никогда не станет оказывать положительного эффекта на работу организации, если организация не будет стремиться приблизиться на практике к сформированному ею образу. Поэтому очень многое зависит от того, насколько имидж соответствует реальному положению дел в организации.

Имидж тесно связан с такими понятиями, как «товарный знак» и «бренд». **Товарный знак**, как полагает большинство специалистов, представляет собой, прежде всего, феномен юридического порядка, так как он употребляется законодателем в федеральном законе и других юридических актах, нормирующих деятельность по регистрации и охране объектов интеллектуальной собственности¹⁷⁶. Как правило, товарный знак – «это зарегистрированные в установленном порядке изобразительные, словесные, объемные, звуковые обозначения или их

¹⁷⁶ Анатомия рекламного образа / Под общ. ред. А.В. Овруцкого. СПб., 2004. С. 27.

комбинации, которые используются владельцем товарного знака для идентификации своих товаров»¹⁷⁷. Товарный знак с помощью оформления на упаковке или на самом товаре нередко служит для того, чтобы отличить один товар от другого и гарантировать потребителю заявленное качество. Поэтому товарный знак не информативен, а скорее является именем той или иной организации, производителя товара.

Бренд (от англ. brand – тавро, клеймо) представляет собой нематериальные и эмоциональные ценности, которые придают товару или услуге добавочную стоимость и конкурентное преимущество, формируя у потребителя положительное восприятие¹⁷⁸. Он также, как и товарный знак или торговая марка, служит для того, чтобы идентифицировать и делать узнаваемым товар, услугу или событие. Иногда брендом называют раскрученную торговую марку. Однако сущность бренда раскрывается в семантическом (знаковом) наполнении. Бренд является особой маркой товара, которая имеет стоимость за счет ценности имеющейся у него ценности репутации. Причем дополнительная стоимость товара, которая возникает благодаря положительной репутации или соответствующему имиджу этого товара или его производителя, существует в сознании потребителя. Изначально бренд – это личный, опознавательный знак собственника, идентификатор принадлежности собственности, играющий роль некоей юридической гарантии собственности и авторства¹⁷⁹.

Бренд как бы упаковывает в единое целое имидж, фирменный стиль, репутацию и товарный знак. Кроме того, бренд – это феномен массового сознания, специфический образ, социальное представление, имеющее сложную структуру и содержание¹⁸⁰. Именно поэтому в наши дни между продавцами однотипных товаров и услуг идет борьба за потребителя, которая осуществляется силой брендов, а также с помощью иных устойчивых символических образов.

В современных условиях рынка потребитель при выборе товара ориентируется на бренды, на репутацию фирмы, на известность марки товара. Поэтому факторы внеценовой конкуренции вышли на первый план. В связи с этим важным свойством бренда можно назвать диалогический аспект коммуникации. Он заключается в том, что между продавцом и покупателем устанавливается негласное соглашение: продавец обещает предоставить покупателю определенный набор качеств

¹⁷⁷ Там же.

¹⁷⁸ См.: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 233.

¹⁷⁹ См.: Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С. 69.

¹⁸⁰ См.: Анатомия рекламного образа / Под общ. ред. А.В. Овруцкого. СПб., 2004. С. 45.

товара, а покупатель ожидает от продавца этот набор. Причем, покупая бренд, потребитель приобретает товар с повышенной добавочной стоимостью, куда включена известность, узнаваемость товара, убеждения и умения производителя, а также культура, связанная с ним.

Многие специалисты отмечают, что бренд, по сути дела, представляет собой такую символическую основу, которая напоминает миф. Поэтому «бренд фактически становится социальным мифом – способом и средством осмысления человеком действительности и ориентации в ней»¹⁸¹. Особенно актуальным такой взгляд становится в сфере культуры. Например, именно такой может быть представлена история наиболее известных брендов в сфере культуры (Эрмитаж, Мариинка, Лувр и пр.).

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

Для того, чтобы сформировать эффективный бренд, исследователи предлагают воспользоваться следующим рядом методологических принципов¹⁸²:

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

Брендинг начинается с решения ключевых вопросов: как обеспечить единство восприятия впечатления от товара или услуги со сторо-

¹⁸¹ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 341.

¹⁸² См.: Там же. С. 47.

ны различных целевых групп? Какой будет символическая основа бренда? В чем будет состоять его уникальность? И наконец, какой имидж нужен данному продукту, услуге, организации, событию, региону, чтобы оправдать ожидания целевых групп?

По мнению специалистов, брендинг, как создание и продвижение конкретного бренда, состоит из нескольких этапов¹⁸³:

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

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

«Блестящим примером брендинга в отечественной сфере культуры являлся и является Театр на Таганке. Имидж театра формировался практически по всем возможным векторам социального окружения и адресатам, охватывая СМИ, органы власти, художественных экспертов и прочих лидеров общественного мнения. Вокруг театра всегда происходили и происходят социально значимые события, в которых участвуют известные люди. Активно и вполне профессионально ведут брендинг Ю. Гергиев, З. Церетели»¹⁸⁴.

Бренд создается как единая знаковая система, где бы в единой целостности дополняли друг друга образ производителя и образ товара (услуги, события), а также символический образ, который объеди-

¹⁸³ См.: Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С. 86–87.

¹⁸⁴ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 351.

няет эти компоненты и был направлен на потребителя. В связи с этим бренд представляет собой совокупность следующих элементов:

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

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

С другой стороны, при создании бренда следует руководствоваться следующей формулой: бренд = + производитель + референтный потребитель + социально-культурный контекст их взаимодействия¹⁸⁵.

Контрольные вопросы

1. Каким образом и в каких направлениях осуществляется управление внешними коммуникативными потоками в организациях?

2. В чем состоят особенности межличной коммуникации в организациях?

3. Почему и каким образом обратная связь влияет на эффективность функционирования организации?

4. Каковы ключевые аспекты управления коммуникативными процессами внутри организации?

5. Назовите и охарактеризуйте основные типы коммуникационных сетей в организациях.

6. Каковы основные векторы PR-деятельности организации, работающей в сфере культуры?

7. Что такое имидж? Как сформировать позитивный имидж учреждения культуры?

8. В чем состоит назначение бренда? Какова его структура?

9. Какую роль выполняет реклама в деятельности учреждений культуры?

10. Опишите этапы брендинга для одного из учреждений культуры (или культурно-туристического региона, или творческого коллектива).

¹⁸⁵ Там же. С. 209.

ТЕМА № 7

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Лекция 7.1. Основы кадрового менеджмента в сфере культуры

Успешная деятельность любой организации во многом зависит от работы ее сотрудников. Люди – это лицо организации, и особенно такой, которая относится к сфере услуг. Именно персонал является основным механизмом организации, он играет ключевую роль в любом предприятии, фирме, учреждении. Люди осуществляют коммуникативные процессы, планируют работу и выполняют ее, ставят цели и реализуют поставленные задачи. Не случайно крупные организации сегодня тратят огромные суммы на поддержание профессиональной компетенции своих сотрудников, на достойные вознаграждения. Иными словами, сотрудники любой организации являются определенным ресурсом (социальным, человеческим), который может приносить существенную прибыль.

Актуализация технологий управления персоналом произошла в менеджменте лишь во второй половине XX века с осознанием кризиса классической парадигмы управления. К началу прошлого века сотрудники компаний понимались как обезличенные кадры, деятельность которых контролировалась формальными методами оценки их работы, тогда как ставка производительности труда делалась на росте технического оборудования и автоматизации. Ограниченность такого подхода к управлению производственной деятельностью продемонстрировал японский опыт, где основным акцент был сделан на работе с персоналом и ключевым звеном системы управления явился работник. Постепенно сложилось устойчивое мнение о том, что наиболее перспективными методами управления людьми являются: «командная» организация работ (создается группа единомышленников), внедрение коллективных способов принятия решений, применение неформальных механизмов контроля, повышенное внимание к подчиненным, выработка стратегии для мотивации и пр. В настоящее время не вызывает сомнений тот факт, что грамотное управление людьми, создание наиболее благоприятных условий для их деятельности могут принести колоссальные прибыли и изменить ситуацию в лучшую сторону.

В учреждениях культуры сотрудники имеют особенно значение, поскольку именно от их знаний, творческого потенциала и желания зависит и осуществление всей культурной деятельности (качество культурных услуг, наличие культурных проектов и программ и пр.).

Более того, работники учреждения являются тем фактором, который становится решающим в процессе формирования эффективной работы всего учреждения, его конкурентоспособности. В связи с этим повышается и роль менеджмента, направленного на управление персоналом или, говоря другими словами, социальным капиталом.

Между тем деятельность в сфере управления персоналом должна быть максимально взвешенной и «осторожной», поскольку речь идет о людях с их чувствами, характерами, карьерами, судьбами. Для того чтобы руководить людьми, нужен продуманный подход и планомерная организация. Следует учитывать, что сотрудниками культурных учреждений нередко являются творческие, талантливые люди, исполнители, обладающие неординарным восприятием окружающего мира, возможностью полной отдачи своему делу и последующей опустошенности. Люди творческих профессий амбициозны, ранимы, им необходимо постоянное подтверждение высокого статуса, уважение, восхищение, признание уникальности их работы¹⁸⁶. Работники в сфере культуры приобщены к важному процессу производства культурных услуг, культурных ценностей, к их распространению и сохранению. Поэтому управление людьми требует, прежде всего, учета специфики их работы, а также умения тщательно подбирать те инструменты и технологии менеджмента, которые бы оказались наиболее приемлемыми для конкретного человека или коллектива.

Большинство сотрудников, работающих в учреждениях сферы культуры, имеют непосредственное общение с потребителями, что должно накладывать отпечаток при подготовке кадров данной отрасли. При этом сотрудники культурных учреждений в наши дни должны постоянно обновлять содержание и набор культурных услуг, внедрять инновационные формы работы, осуществлять поиск внебюджетных средств, часто работать в ненормативном режиме, чтобы деятельность учреждения оставалась эффективной.

При этом следует учитывать тот факт, что управление кадрами в учреждениях культуры не может полностью быть идентичным управлению кадрами в крупных промышленных компаниях (небольшое количество сотрудников, специфические цели организации, творческие работники, отсутствие крупной финансовой прибыли и пр.). Управление небольшой по численности организацией основано, прежде всего, на исключительной совместимости и профессиональной компетентности каждого сотрудника. В целом это команда специалистов, объеди-

¹⁸⁶ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 421.

ненная единой целью, увлеченная общим делом, ответственная за успехи и просчеты в работе в целом всего учреждения культуры¹⁸⁷.

В соответствии с функциональными направлениями, с проявлениями личной творческой деятельности, работников культуры можно подразделить на две группы: творцы (создатели и интерпретаторы) ценностей и организаторы культурного процесса. Эти две большие группы включают все существующие профессии специалистов культуры¹⁸⁸.

С другой стороны, в учреждениях культуры работают люди, чьи профессиональные знания и навыки весьма разнообразны. Персонал, занятый в организациях культуры, можно разделить на следующие категории сотрудников:

- руководители, на которых возлагается организация, планирование и иные административные механизмы менеджмента;
- специалисты, осуществляющие функциональное руководство, выработку решений по различным направлениям работы (художественный руководитель, режиссер, старший методист);
- специалисты и творческие работники в различных секторах культурной деятельности (художник-декоратор, артист, музыкант, методист);
- технический и младший обслуживающий персонал (кассир, охранник, осветитель).

Стоит при этом отметить, что спектр должностей в сфере культуры весьма разнообразен и существуют такие должности, которые не входят ни в одну из обозначенных групп. Данный факт объясняется большим отраслевым разнообразием в сфере культуры (библиотечное обслуживание, арт-индустрия, кинематограф, музейное дело и т.д.). Также набирают популярность и должности в сфере культуры, появление которых вызвано вызовами времени, рынком. В частности, в некоторых учреждениях теперь существует специалист по связям с общественностью или менеджер культуры. Последняя должность не относится не к первой не ко второй категории, а скорее располагается где-то между этими группами.

Несмотря на подобное разнообразие, все же в сфере культуры существуют определенные требования к персоналу¹⁸⁹. Во-первых, универсальные требования:

¹⁸⁷ См.: *Чижигов В.М., Чижигов В.В.* Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 219.

¹⁸⁸ См.: *Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры: учеб. пособие / Под. ред. Н.И. Аксютика, Е.А. Макаровой.* Минск, 2008. 147 с. С. 106.

¹⁸⁹ См.: *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 411.

– внешний облик и внутреннее здоровое состояние человека, что приобретает особую важность для людей, работающих в сфере культуры;

– профессиональная компетентность (уровень соответствующего образования, наличие знаний и навыков работы на данной должности);

– личностные качества (коммуникабельность, надежность, порядочность и т.д.)

Во-вторых, к людям, работающим в сфере культуры, предъявляются такие требования, которые вытекают из особенностей культурной деятельности: творческий труд, сфера услуг, публичное пространство. Кроме того, работник сферы культуры должен разбираться в вопросах истории культуры, проблемах современной культуры, быть тактичным и хорошо воспитанным. И, наконец, работник должен в целом соответствовать тем требованиям, которые заложены в должностных инструкциях.

Процесс управления персоналом в сфере культуры не имеет единых норм, он осуществляется в зависимости от величины штата, миссии, задач учреждения культуры, а также его отраслевой принадлежности и ведомственности. В лучшем случае управление персоналом осуществляет соответствующий отдел во главе с начальником или отдельный сотрудник (менеджер по персоналу). Однако в силу небольшой численности сотрудников в большинстве обычных учреждений культуры данную функцию чаще всего на себя берет руководитель или его заместитель, иногда специалист (например, менеджер культуры), в обязанности которого может быть вменено выполнение различных функций.

Кадровый менеджмент – это работа по управлению кадрами, по привлечению, подготовке и сохранению кадров, их подбору, расстановке, оценке, обучению и созданию условий для их эффективной работы. Любой руководитель имеет в подчинении персонал, следовательно, он должен иметь представление об основных методиках работы с людьми.

Рассмотрим общие правила кадровой работы в любой организации. Кадровый менеджмент представляет собой совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи¹⁹⁰. В систему управления персоналом входят следующие задачи:

1. Кадровая политика.
2. Подбор персонала и оценка его при приеме на работу.

¹⁹⁰ См.: Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001. С. 100.

3. Расстановка кадров, определение должностей, должностных обязанностей, требований к кандидатам на должности.

4. Условия труда (распорядок дня, социально-психологический климат в коллективе и др.).

5. Система оценки работы, результатов труда.

6. Мотивация и стимулирование.

7. Повышение квалификации и переподготовка персонала.

Кадровая политика вырабатывается в зависимости от стратегических целей, задач и специфики деятельности учреждения культуры. Реализуется же кадровая политика в остальных аспектах процесса управления персоналом. Менеджер, отвечающий за работу персонала, должен быть осведомлен о целях и задачах организации, разбираться в вопросах психологии и трудового права, осуществлять планирование в развитии социальных ресурсов, владеть мотивационными технологиями, знать средства оценки трудовой деятельности и в целом специфику управленческой деятельности.

В рамках кадровой политики следует конкретизировать направления работы с персоналом:

- осуществлять планирование набора персонала;
- разработать стратегию подбора сотрудников;
- выбрать систему мотивации персонала и систему стимулирования их деятельности;
- определить способы оценки работы деятельности;
- разрабатывать систему повышения квалификации и аттестации персонала;
- осуществлять деятельность по поддержке имиджа работодателя.

В подборе персонала весьма важным является сбор и анализ информации о конкретных претендентах на должность и принятие решения о его соответствии данной должности. При этом, помимо анализа документов об образовании, характеристик, трудовой книжки, понять лучше кандидата на должность помогают резюме (resumes) и анкета (application forms). Не меньшую роль играет и личный контакт, который поможет раскрыть дополнительные качества претендента (например, собеседование). В наши дни руководители часто отдают предпочтение коммуникабельным и креативным людям, способным вписаться в микроклимат организации и коллектива.

Важным направлением кадрового менеджмента является работа по подбору персонала, в результате которой каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Наличие должностей представляет собой некую карту организации, где каждое звено выполняет определенную роль в общей системе, структуре организации.

Нередко руководители организаций подбирают персонал таким образом, чтобы создать команду единомышленников, которая бы могла реализовать поставленные перед компанией цели. В связи с этим работодатель сегодня старается привлечь талантливых и инициативных работников, способных разрабатывать проекты и самостоятельно искать способы их реализации, что существенно влияет на принципы реализации кадровой политики. Для того чтобы привлечь креативных, одаренных сотрудников, важно создать для них условия, среди которых обычно называют наличие перспектив для развития, достойную заработную плату, возможность получения признания (особенно в творческих профессиях), наличие корпоративной культуры и уникальность внутреннего микроклимата.

Одной из задач управления персоналом является интеграция сотрудника в организацию путем его знакомства с задачами, миссией организации, ее стратегией и позицией. В связи с этим следует проинформировать будущих сотрудников об особенностях организации, о способах достижения поставленной цели, о ее перспективах. Очень важно, чтобы сотрудник понимал, что от его деятельности зависит целый процесс, и понимал контекст, в котором он работает.

Деятельность сотрудников в организации часто регламентируется должностными инструкциями, которые необходимо корректировать в зависимости от изменения условий, в которых осуществляет свою деятельность организация. В должностных инструкциях, как правило, определяются цели работы каждого из членов персонала, примерные задания, порядок отчетности, система проверки и принципы координации деятельности между различными отделами. Следует заметить, что в должностных инструкциях подробно перечисляются обязанности сотрудника, а также оговариваются виды и степень ответственности должностного лица за выполняемые действия.

Серьезной проблемой в процессе кадрового менеджмента является несоответствие сотрудника занимаемой должности. Предупредить данную проблему поможет грамотное распределение работников по должностям, а также учет факторов совместимости людей одного склада с людьми другого. Среди современных классификаций типов сотрудников существует, например, следующая¹⁹¹:

– «звезды» – это люди наиболее талантливые, которые могут легко подняться по карьерной лестнице и на которых руководство может делать ставку;

¹⁹¹ См.: Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. М., 2006. С. 236.

- «отличные работники», которые находятся на своем месте и на своей должности; для их развития потребуется лишь повышение квалификации;

- сотрудники с высоким потенциалом, которым необходимо расширение ответственности или обязанностей, получение новой должности;

- сотрудники с определенным потенциалом, но сниженной результативностью, в работе с ними необходимо выяснение причин такого положения, а также предоставление возможностей для их реализации;

- проблемные сотрудники, которые в целом представляют собой кандидатуру на предстоящий уход из организации.

Для разных типов сотрудников требуется индивидуальный подход, система мотивации, способы развития потенциала и условия для дальнейшей деятельности.

Создавая условия для полноценной деятельности сотрудников, важно найти тот баланс, который, с одной стороны, будет направлен на благо каждого работника, а с другой стороны будет способствовать выполнению целей организации. В связи с этим в наши дни активно используются информационные технологии и электронные средства связи, что позволяет создавать гибкие графики работы и индивидуальный режим занятости.

Динамика современного мира требует перемен и в культурной деятельности, что тесно связано с обновлениями профессиональных знаний, использования новых технологий и методик работы в сфере культуры, которые бы были адекватны новым условиям. Поэтому в сфере культуры необходима поддержка системы повышения квалификации персонала. Категории работников культуры, искусства, социальной сферы в силу творческого характера труда, его многофункциональности, изменчивости форм, методов и содержания более всего нуждаются в систематическом пополнении знаниями, идеями, свежими мыслями, инновационным опытом¹⁹².

При оценке результатов труда и процесса работы сотрудников важно найти предмет того, что подвергается оценке (количество ролей или степень инициативности), выработать механизм для сравнительного анализа и придерживаться объективных критериев оценивания. В данном процессе могут быть использованы результаты отчетов, характеристики, сравнительный анализ и т.д.

Повышение квалификации и переподготовка кадров является важным механизмом поддержания профессиональной компетентности персонала. Среди различных форм повышения квалификации суще-

¹⁹² См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 193.

ствуют краткосрочные курсы, посещение семинаров, мастер-классов. Одним из способов повышения квалификации является также выполнение научной работы (защита диссертации), участие в научных конференциях, стажировках, творческих командировках.

В сферу компетенции кадрового менеджмента, помимо прочего, попадает и процесс управления конфликтами в организации. Конфликты среди персонала связаны с возникновением противоречий или столкновений между мнениями и интересами различных сотрудников. Чтобы управлять конфликтами, важно понимать их причину, объективно оценивать последствия развития конфликтов, а также знать методы разрешения социальных противоречий. В связи с этим в наше время существует наука «конфликтология», основы которой должны быть знакомы менеджеру любого уровня.

Лекция 7.2. Управление социальными ресурсами

Развитие менеджмента и новые тенденции экономики способствует тому, что управление кадрами постепенно трансформируется в управление социальными ресурсами. Классическая модель кадрового менеджмента, где кадры рассматривались как разумеющееся дополнение производственного процесса, потеряла свою актуальность.

В современной теории управления особую значимость приобретает идея ресурсного обеспечения любой деятельности, где ключевое значение приобретают человеческие ресурсы. При отсутствии ресурсов невозможно достичь поставленных целей или получить прибыль, какой бы эта прибыль не была (финансовая, символическая, политическая и пр.). В наши дни уже не остается сомнений в том, что социальные ресурсы могут капитализироваться, т.е. приносить ощутимую прибыль. В результате появляется то, что называют социальным капиталом, или человеческим капиталом. Социальный (человеческий) капитал – это те ресурсы, которые приносят прибыль и способствуют росту производительности. Социальный капитал – это набор человеческих умений, талантов, знаний, которые являются основой экономического роста и повышения эффективности производства в организации.

Признание ценности человеческих ресурсов, соответственно, наложило отпечаток и на стили руководства, на систему мотивации персонала, актуализировало корпоративные ценности и многое другое. Так, управление социальными ресурсами тесно связано с корпоративной культурой, которая обеспечивает внутреннюю интеграцию персонала организации, определяющую ее рыночную активность. Являясь частью

культурного капитала организации, она выступает необходимой составляющей эффективной деятельности любой корпорации¹⁹³.

В управлении социальными ресурсами большое значение приобретают следующие аспекты:

- практика применения инвестирования в таланты;
- персонал привлекается путем активного поиска;
- организация труда на основе гибкого подхода, с учетом индивидуальных требований;
- в процессе управления применяется гуманитарный, ситуативный стиль руководства;
- в планировании преимущественно применяется долгосрочная перспектива по отношению к трудовой деятельности сотрудников.

Руководство многих предприятий в наши дни разрабатывает стратегию управления социальными ресурсами, формируя тем самым социальный (человеческий) капитал. Расходы на развитие персонала теперь не считаются непроизводительными затратами, а скорее рассматриваются как инвестирование талантливых сотрудников, социального капитала.

В современных стратегиях управления социальными ресурсами организаций большое значение уделяется феномену «команда» как основной институциональной форме организации деятельности. Команда является небольшой группой единомышленников, которые работают в определенной сфере, и синергичный потенциал которых направлен на решение общей задачи. Команда, как правило, формируется из состава единомышленников. Работники в организации могут быть профессионалами, но работать разрозненно, добиваясь собственных целей и не акцентируя внимание об успехе общего дела. Но если в организации работает команда единомышленников, то она способна взять на себя многое.

В связи с этим руководство компаний нередко осуществляет целый ряд технологий, которые бы обеспечили формирования устойчивой команды единомышленников. Создание команды внутри компании – залог успеха любого предприятия¹⁹⁴. При этом задачей руководителя становится создание условий для работы команды, решение возникающих в связи с этим проблем. Иногда команда создается на основе особенностей ее лидера, что предусматривает грамотный кадровый менеджмент, который бы осуществлял подбор соответствующего персонала.

¹⁹³ См.: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 196.

¹⁹⁴ См.: Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. М., 2006. С. 253.

В группе взаимодействие людей осуществляется наиболее эффективно, что убедительно продемонстрировал японский опыт функционирования корпораций. На эффективность работы групп оказывают влияние их численность, сплоченность, степень конфликтности, статус и роли членов группы. Самой эффективной считается та группа из 5–11 человек¹⁹⁵.

Определяющим признаком команды является синергичность. Синергетический эффект состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли получить члены команды, работая порознь. Синергический эффект обеспечивается наличием ряда следующих признаков¹⁹⁶:

- взаимосвязь между членами команды;
- возможности более эффективной работы членов команды по сравнению с их работой в одиночку;
- притягательность команды для своих членов;
- забота друг о друге и обучение друг друга;
- поддержка лидера;
- высокий уровень доверия между членами команды.

Эффективные команды редко возникают спонтанно. Для их формирования необходимы усилия руководителя. К приемам формирования команд можно отнести грамотный подбор членов команды, выработку единых целей, совершенствование процессов командной работы, развитие навыков межличностных коммуникаций, управление конфликтами, освоение методик анализа командной деятельности.

Команда может быть создана для любых целей. Исследователи выделяют четыре категории команд¹⁹⁷:

- совещательная команда (совет, «круглый стол»);
- производственная команда (бригады, команды летного состава);
- проектная команда (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа);
- группа действий (спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах, бригада, хирургов, военное подразделение).

Руководители формируют команды в рамках функционирования той или иной организации, а также при реализации различного рода проектов.

¹⁹⁵ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 254.

¹⁹⁶ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 163.

¹⁹⁷ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 253.

В учреждениях культуры целесообразно создавать команду как в контексте структуры учреждения, так и создавать временные команды для разработки и реализации конкретных (возможно регулярных) социокультурных проектов. Наиболее эффективно работают группы, члены которых имеют разные точки зрения, придерживаются в своей деятельности установленных групповых норм и умеют избегать конфликтных ситуаций.

Чтобы создать команду, менеджер или руководитель организации стремится выявить перспективных сотрудников, а затем предпринять ряд технологий и мер по их поддержке. В связи с этим руководящий работник должен быть способен оценить потенциал личности нанимаемого сотрудника. Потенциал личности составляют природные и социокультурные качества, способности, доведенные до умений и навыков выполнения тех или иных функций в различных сферах деятельности. Эффективное управление характеризуется комплексным использованием личностного потенциала, стремлением задействовать все его компоненты, извлекая пользу как для самого сотрудника, так и для организации.

Среди основных личностных потенциалов специалисты выделяют следующие:

- когнитивный;
- ценностно-нормативный;
- эмоционально-волевой;
- мотивационный;
- коммуникационный;
- профессиональный;
- творческий;
- лидерский.

В сфере культуры, как в области производства, распространения и сохранения творческих продуктов, особую роль играет творческий потенциал работников. Творческий (креативный) потенциал – это не что иное как талант; это такие способности и возможности человека, которые позволяют ему успешно и нестандартно реализовывать свою деятельность. Творческий потенциал всегда связан с оригинальностью и новаторством, он позволяет находить и применять новые решения, выходить за традиционный образ мыслей, представлять инновационные идеи.

Оценка потенциала личности является весьма сложной задачей для менеджера. Между тем это предварительный этап, за которым следует непрерывный процесс инвестирования творческого потенциала, таланта. С точки зрения менеджмента талант – это эффективность, это ресурс, который при удачном вложении и определенных обстоятельствах способен капитализироваться, приносить прибыль.

Талантливые люди, как правило, обладают широким кругозором, любознательностью, потребностью в образовании и при этом постоянно стремятся к активной деятельности и реализации своих способностей. Реализовать творческий потенциал человеку помогает интуиция, проницательность, способность человека к предчувствию, что позволяет абстрагироваться, познать новое, «перешагнуть» привычный образ мыслей. Кроме того, наиболее перспективным может оказаться тот сотрудник, который обладает гибкостью и оригинальностью мышления, что позволит талантливому человеку моделировать варианты решения проблемы, находить нестандартные решения. Личность с высоким творческим потенциалом чаще всего стремится к решению сложных задач. Такой человек решительно отстаивает свое мнение, идеи, творческие планы, проявляя независимость суждений и стремление постичь сложное¹⁹⁸. Люди с высокой творческой активностью больше увлечены тем делом, которым они заняты, отдают всю свою энергию для реализации творческого проекта.

Если творческий потенциал выявлен, то на следующем этапе возникает проблема поиска условий, которые способны обеспечить его реализацию, а значит и дальнейший эффект. Среди этих условий важное место занимает мотивация (см. подробнее лекцию 7.4), индивидуальный подход к талантливому человеку, гуманитарный и децентрализованный стиль руководства, создание атмосферы творчества и сотрудничества на предприятии.

Оценить творческий потенциал людей в сфере искусства, а затем и предоставить возможности для его развития еще более сложный процесс. Стоит также заметить, что творчество является ключевым аспектом большинства учреждений культуры. И для учреждения культуры важно продумать эффективность воплощения новаторских идей, а также обеспечить процесс их распространения, тиражирования, потребления.

Творческие люди зависимы от вдохновения, что обуславливает нерегулярность творческой плодотворности. В творческом процессе чаще всего наблюдаются следующие этапы: инсталляция идеи, подготовка, изучение проблемы, разработка идеи и сбор данных, накопление гипотез и альтернатив, временное прекращение работы над проблемой, когда человек ждет озарения, синтез, то есть соединение всех частей воедино, четкое формулирование идеи, проверка экспериментом и другими методами. В любом случае процесс творчества всегда должен охватывать весь этот путь.

¹⁹⁸ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 247.

Лекция 7.3. Руководство и его стили

Руководство может осуществляться с помощью самых разных направлений, стилей, используя те или иные методики. Стиль руководства в управлении – это устоявшийся стиль поведения руководителя по отношению к подчиненным, который используется для достижения целей организации. В стиле руководства заметные роли играют степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении поставленных задач.

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Чаще всего специалисты в области управления персоналом выделяют такие стили руководства, как **автократический** и **демократичный**.

Руководитель автократического стиля обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям. Автократы привержены единоначалию, централизации власти, они предпочитают использовать жесткий контроль и угрозу наказания для того, чтобы заставить людей трудиться, он централизует полномочия, структурирует работу подчиненных, дает им немного свободы в принятии решений, иногда оказывает психологическое давление на исполнителей. При автократическом стиле управления преобладает администрирование, пропагандируется соблюдение правил, руководитель контролирует выполнение заданий. Данный стиль управления позволяет быстро принять решение, он эффективен при низкой квалификации персонала, но следует принимать во внимание, что он лишает сотрудников инициативы, деморализует, а также не гарантирует полного контроля за исполнителями.

Руководитель демократического стиля, как правило, не навязывает свою волю подчиненным, решения принимаются коллегиально. Этот руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые не связаны с жесткой регламентацией, он предпочитает поощрение и избегает навязывание своей воли подчиненным. Подчиненные в этом случае относительно автономны, имеют достаточную долю самостоятельности, определенную свободу действий и самовыражения, могут принимать творческие решения. Подчиненных привлекают к обсуждению целей организации, решений, оценки работы. Демократичный стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий. Несмотря на очевидные преимущества, все же данный стиль руководства также имеет минусы, в частности, медлительность в принятии решений.

Кроме того, нередко руководителей делят в зависимости от того, чему или кому они отдают большее предпочтение в управленческом процессе¹⁹⁹:

– руководитель, *сосредоточенный на работе*, ориентирован на решение производственных задач, заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда;

– руководитель, *сосредоточенный на человеке*, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений; он способствует развитию корпоративной культуры, взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост.

Стоит при этом отметить, что на практике нередко наблюдается сочетание всех названных стилей управления, но можно говорить о преобладании какого-либо. Вообще, в менеджменте отсутствует понятие наилучшего стиля управления, поскольку каждый из них имеет свои недостатки и преимущества. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Важнее выбрать тот стиль управления персоналом, который был бы наиболее адекватен ситуации, и лучший руководитель тот, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности. В связи с этим появилось понятие адаптивного стиля управления. При выборе конкретного стиля управления важно определить характер ситуации (спокойная, кризисная и пр.), особенности стоящих перед руководителем проблем (определены, неопределенны и т.д.) и особенности коллектива.

Существуют также и подходы к стилям руководства²⁰⁰.

Личностный подход. С позиции этого подхода руководители должны обладать определенным набором качеств: высоким уровнем интеллекта и знаний, инициативностью, уверенностью в себе, соответствующей внешностью и способностями.

Поведенческий подход. В данном случае эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его поведением по отношению к подчиненным. Руководитель своим поведением, рядом мер может побудить людей на достижение целей организации.

Ситуационный подход. Такой подход основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации.

В разных странах сложились традиционные стили руководства. В Европе более распространенным считается автократический стиль

¹⁹⁹ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 279.

²⁰⁰ См.: Там же. С. 274–275.

руководства, чем в США, тогда как в Японии широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

Однако в какой бы стране руководитель не работал, все же исследователи в данной области знания рекомендуют чаще всего следующие универсальные правила руководителя:

- каждый стиль руководства имеет свои достоинства и недостатки, а значит, и имеет основание для его применения;
- ни один стиль руководства не является лучшим и эффективные руководители должны анализировать ситуацию, чтобы применить тот или иной стиль руководства;
- демократический стиль руководства наиболее приемлем и эффективен по отношению к персоналу, находящемуся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие;
- высокая степень удовлетворенности персонала снижает текучесть кадров, но не всегда увеличивает производительность;
- руководитель должен владеть всеми стилями, методами и типами влияния и уметь вести себя по-разному в зависимости от условий конкретной ситуации.

Процесс руководства напрямую связан с понятием *власти как основного условия управления*. Власть напрямую связана с процессом устойчивого влияния на коллектив. Подчиненные принимают властные действия руководителя исходя из трех основных подходов:

- подчиненный убеждается в целесообразности решения руководителя и считает его разумным;
- подчиненный отнюдь не анализирует правомерность принятого руководителем решения и полностью полагается на его авторитет;
- подчиненный признает недостатки властного решения, но выполняет его в силу личного уважения руководителя.

Но распоряжения руководства не всегда исполняются, и это происходит чаще всего в следующих случаях:

- подчиненный отложил или забыл исполнение решений;
- подчиненный саботирует решение руководства;
- подчиненный искажает приказ руководителя (умышленно или по незнанию);
- подчиненный целенаправленно отказывается выполнять распоряжения руководства (либо в связи с отсутствием нужных ресурсов, либо по причине возникших конфликтов, противоречий).

В вопросе социальной власти и управления коллективом большое значение имеет понятие лидерства как особого влияния на людей через искусство, мастерство, умение, талант.

В *Теории лидерства* утверждается, что лучшие руководители должны обладать следующими качествами: высокий уровень интел-

лекта и профессиональных знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, образование, высокая степень уверенности в себе. При этом исследователи не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В разных ситуациях эффективный руководитель обнаруживает разные личные качества²⁰¹. Стоит также учитывать тот факт, что каждая эпоха выдвигает своих лидеров: конкретная обстановка и динамика внешней среды в существенной степени определяют успех или неудачу того или иного лидера.

Успешное управление персоналом тесно связано и с правильным выбором форм коллективного общения с сотрудниками. В связи с этим руководитель нередко использует возможности проведения совещаний и заседаний, которые относятся к прямым способам управления коллективной работой.

Совещание – это форма выработки коллективных решений по важным вопросам в деятельности учреждения, где участвуют представители различных подразделений, отделов. Совещания могут быть расширенными, куда могут быть приглашены руководители и специалисты иных организаций, представители администрации, общественных организаций города, а также ограниченными, включающими узкий круг заинтересованных в повестке дня участников. Заседание также является формой коллективного обсуждения и решения вопросов, однако оно относится, прежде всего, к работе постоянных образований (органов), созданных внутри одного учреждения. Являясь разными по своей природе, все же совещания и заседания имеют общую функцию – скоординировать действия, обменяться информацией, решить проблемы и принять решения.

В сфере культуры коллективных органов управления немного, следовательно, совещания являются наиболее распространенной формой коллективного общения руководителя с подчиненными. Совещательная практика может быть весьма продуктивной для процесса управления персоналом. Однако руководителю следует придерживаться определенных правил при проведении совещаний.

Специалисты в области менеджмента некоммерческих организаций предлагают воспользоваться некоторыми советами, которые помогут организовать любое совещание²⁰².

1. Основной целью совещаний является возможность обменяться мыслями, идеями и предложениями относительно решения

²⁰¹ Менеджмент организаций: теория и практика: Учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 169.

²⁰² См.: Подробнее об этом: Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004.

конкретной проблемы, определить задачи на перспективу, провести разъяснительную беседу, а попутно и укрепить корпоративный дух.

2. Проведение каждого совещание руководитель должен спланировать: установить повестку дня, сообщить о ней участникам совещания, присутствие которых будет необходимо, выбрать наиболее подходящее для совещания время. Время дня совещания следует назначать с учетом возможностей его потенциальных участников.

3. Во время совещания руководитель, будучи председателем, должен руководить процессом обсуждения проблем и текущих вопросов. На совещании не следует допускать посторонней болтовни и «лирических отступлений». Вести совещание нужно вежливо и по-дружески, но твердо и непреклонно. При этом председатель должен прислушиваться к мнениям присутствующих.

Управленческий статус менеджера в коллективе может быть реализован в трех различных позициях: администратор, руководитель, управленец²⁰³.

Администратор. Для администратора управление – это осуществление управленческих функций в существующей вертикали власти. В связи с этим задача администратора сводится скорее к трансляции полученных указаний. Управленческая функция администратора связана с репродуктивной практикой, с передачей данных, поскольку как содержание, так и методы реализации задач, а также способы получения результата практически predeterminedены полученным заданием. Задачи здесь не требуют глубокого осмысления, они ясны и очевидны, важно лишь выполнение полученной команды или распоряжения, которые могут быть постоянно закрепленными или разовыми.

Руководитель. Такой менеджер ориентирован на отношение к группе людей, объединенных выполнением определенных трудовых функций. Роль руководителя связана в основном с организацией деятельности коллектива, объединенного конкретной задачей в культурном процессе. Руководство решает такие задачи, как: сплочение людей вокруг общих целей, развитие профессиональных качеств и создание условий для их реализации; подготовка членов коллектива к совместной деятельности; стимулирование труда, создание в коллективе атмосферы уважения, доверия, успеха. Руководитель является «архитектором» в процессе организации, изучает и формирует команду, корпоративную культуру.

Управленец. Данный статус менеджера осуществляет управление в полном смысле этого слова, включая выполнение всех функций и технологий менеджмента: планирование, контроль, организация и т.д. Следует заметить, что руководство коллективом учреждения

²⁰³ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 226.

культуры есть часть внутреннего управления в учреждении, и, как следствие, оно является одним из управленческих действий. Управление, в отличие от руководства, в качестве управляемого объекта имеет не структуры исполнения. Данное обстоятельство предполагает у управленца наличие масштабного и стратегического мышления, глубокой рефлексии осуществляемой деятельности, осмысления перспективы развития всей управляемой системы. Поэтому руководство и управление не являются синонимичными.

Суть расхождений данных понятий заложена в характере предметной деятельности. Для администратора – полученная команда или распоряжение, для руководителя – организация деятельности коллектива, для управленца – собственно сущность всего процесса²⁰⁴. Все типы управленческих взаимоотношений дифференцируются в зависимости от доминирования определенной предметной деятельности. Администратор и руководитель пытаются влиять на процесс управления без проникновения в содержание процесса деятельности, используя готовые формы, тогда как управленец пытается внести изменения в содержание этого процесса через увеличение его интенсивности, изменения сроков, стратегий, контроля, используя колебания и динамику рынка и т.д.

В руководстве коллективом большое значение имеет сотрудничество между руководителем и подчиненными, что можно достигнуть путем применения ряда шагов. Для руководителя важно найти как позитивные аспекты для налаживания сотрудничества с подчиненными, так и направить усилия на устранение негативных аспектов. В частности, важную роль в данном вопросе играет создание **особого корпоративного микроклимата, атмосферы созидания общего дела**, где труд каждого сотрудника высоко ценится и способствует достижению единой цели. Хороший руководитель всегда ценит хороших сотрудников, он скорее интересуется положением дел, чем требует отчета о проделанной работе.

Джиллиан Пул дает следующие советы руководителю, который стремится наладить микроклимат сотрудничества в организации. «Существует целый ряд способов следить за тем, что происходит в организации, и создавать при этом нужный моральный климат. По-моему, худший из способов – это вызывать служащих к себе в кабинет. Мой любимый – это осуществление менеджерских обходов или, как я его называю, “Хождение в дозор”. Покиньте святылице вашего кабинета и просто пройдите по зданию – постарайтесь почувствовать, чем “дышат” ваши сотрудники. Если все разговоры смолкают при вашем приближении, наверное, стоит тактично разведать (разумеется, какое-то время спустя), почему так

²⁰⁴ Там же. С. 227.

получается. Если вы видите, что кто-то подавлен, сядьте на минуту рядом за его стол (НИКОГДА НЕ СТОЙТЕ, ВОЗВЫШАЯСЬ НАД ЧЕЛОВЕКОМ). Если вы увидели валяющуюся на полу бумажку, поднимите ее – подайте остальным пример. Загляните за двери, куда вы никогда не заглядывали. Проверьте, в порядке ли туалеты. Побеседуйте с контролерами и кассирами. Остановитесь и прислушайтесь, о чем говорят посетители. Постарайтесь проделывать это несколько раз в неделю, сколь бы усталы и заняты вы ни были»²⁰⁵.

«Все мы, включая даже вас самих, любим, чтобы нас ценили. Все мы обижаемся, когда нами пренебрегают. Со временем обида порождает безразличие. Но если вы сможете кому-то выполнить свою работу лучше, будете интересоваться тем, как она продвигается, проявите искреннюю заботу и не будете переставать отмечать заслуги, то вам практически всегда удастся добиться более высоких результатов в работе всей вашей организации. Но попробуйте перестать уделять внимание мелким шестеренкам механизма вашей большой организации, и в его работе начнутся перебои. Появление безразличия к каким-то вопросам со стороны сотрудников – очень тревожный сигнал. И вполне может быть, что их безразличие – это следствие вашего безразличия по отношению к ним»²⁰⁶.

В управлении коллективом большое значение имеет умение распределять рабочие задания и осуществлять грамотный контроль за их выполнением, что требует от управленца высокого мастерства. При этом стоит знать факторы, которые снижают эффективность руководства в коллективе со стороны руководителя:

- недостаток опыта работы и неумение распределять работу сотрудникам;
- заблуждение по поводу того, что руководитель выполнит любую работу лучше других;
- неуверенность в себе;
- неуверенность в своих подчиненных;
- страх потери авторитета среди подчиненных;
- стремление к жесткому контролю;
- неумение устанавливать эффективный контроль и доводить дело до конца;
- недостаточная личная организованность и неумение сбалансировать собственную нагрузку;
- неясность поставленных задач и неумение их объяснить людям;

²⁰⁵ Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С. 38.

²⁰⁶ Там же.

– неумение усовершенствовать работу подчиненных, неумение передавать полномочия по должностной иерархии²⁰⁷.

Со стороны исполнителей процесс руководства может быть осложнен следующими факторами: нежелание исполнителей брать на себя ответственность, недостаток их опыта и некомпетентность, перегруженность работой, неорганизованность и неумение доводить дело до конца. Наконец, ситуация может сложиться таким образом, что существенно осложнит процесс руководства (недостаток штатных единиц или компетентных сотрудников, риск предпринимаемых решений, сложная социально-экономическая ситуация и пр.). Следовательно, умение руководителя распределять работу и давать поручения обладает ценным преимуществом – результат достигается не за счет того, что руководитель может делать лично сам, а за счет того, как он может контролировать весь процесс деятельности учреждения, так как успех приходит благодаря усилиям не одного человека, а многих людей²⁰⁸.

Лекция 7.4. Мотивация и стимулирование деятельности

В управлении персоналом большое значение играет формирование системы стимулирования труда и система мотивации сотрудников. Мотивация является одной из важных функций управления социальным капиталом.

Мотивация – это искусство и процесс инициирования и поддержки определенных побуждений и интересов людей, заставляющих их активно действовать с определенной целью²⁰⁹. Другими словами, мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации²¹⁰. Руководитель должен суметь заинтересовать своих работников, чтобы добиться хорошей производительности труда, разработать систему, благодаря которой сотрудники бы были справедливо вознаграждены за свою деятельность.

Мотивом является внутренняя движущая сила, которая направлена на выполнение какого-либо действия. Стимулами же являются какие-либо побудители этой силы, способные привести к ее активизации. Движущие побудительные силы, которые находятся

²⁰⁷ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 254.

²⁰⁸ Там же. С. 255.

²⁰⁹ См.: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 211.

²¹⁰ См.: Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 256.

внутри человека, направляют его совершать те или иные поступки. При этом следует учитывать, что каждый человек уникален и люди по-разному реагируют на внешние раздражители, которые побуждают их к целенаправленным действиям.

Мотивы, заставляющие человека осуществлять профессиональную деятельность, тесно связаны с человеческими потребностями: в еде, в жилье, в признании, в успехе и во многом другом. Помимо материальных потребностей, человеком очень часто руководят движущие силы социального характера (например, уверенность в завтрашнем дне, хорошие взаимоотношения с коллегами, потребность в независимости и пр.).

Потребность постоянно нуждается в своем удовлетворении, но не стоит забывать, что потребности нередко возобновляются. Потребности человека определяют его мотивационное поведение. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным опытом, поэтому то, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Стоит также подчеркнуть, что мотивы имеют скорее индивидуальный характер, тогда как основаны они могут быть на одной и той же потребности. Например, потребность в материальном достатке может сформировать индивидуальный мотив устройства на конкретную работу, в конкретный коллектив, на конкретных условиях. Мотивы зависят от множества внешних и внутренних факторов, а поведение человека определяется целой совокупностью мотивов.

Мотивация зависит от различных характеристик персонала (уровень квалификации, опыт работы, стаж работы, особенности профессии, семейное положение и пр.). Исследователи установили, к материальному вознаграждению более чувствительны работники старшего возраста, с большим стажем работы, а также те, кто имеет большие семьи. Моральное вознаграждение (признание, расположение и уважение, чувство достигнутого успеха) высоко ценится молодыми работниками, как правило, неженатыми или с небольшими семьями, а также имеющими более высокую профессиональную подготовку²¹¹.

Система мотивации первоначально в менеджменте организаций была основана на элементарном правиле: закон «кнута и пряника». В связи с этим исторически сложились четыре вида стимулирования и соответствующие им методы²¹²:

– материальное поощрение: премии, повышение зарплаты, ценные подарки и т.п.;

²¹¹ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1991. С. 427.

²¹² См.: Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. М., 2006. С. 238.

- материальное наказание: депремирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты;
- нематериальное поощрение: благодарность в приказе и устная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т.п.;
- нематериальное наказание: выговоры устные и в приказе, общественное порицание и др.

Вместе с тем кадровая политика «кнута и пряника» не всегда бывает эффективной, особенно если управление в учреждении строится с ориентацией на интересы людей, сотрудники которой еще и обладают определенным творческим потенциалом. Талантливые люди будут работать там, где уважается человеческое достоинство, предоставляются возможности для творческой реализации, есть перспектива для роста, ощущается его вклад в общее дело, где материальное вознаграждение пропорциональное этому вкладу. Сегодня уже очевидно, что мотивы трудовой деятельности весьма сложны, они тесно переплетаются с условиями социального взаимодействия, детерминированы групповой динамикой внутри организации и сильно влияют на производительность труда²¹³.

Эффективность применения тех или иных мотивационных стимулов во многом зависит и от намерений руководства, от интересов сотрудников, от сложившейся в организации корпоративной культуры и многого другого. В связи с этим многие специалисты отмечают, что система мотивации не должна рассматриваться исключительно исходя из потребностей, а должна учитывать и иные аспекты. К мотивации относятся не только намерения, но также и возможность их самостоятельного соотнесения, принятие решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желаний, вероятности их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только к демотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов²¹⁴.

В современных учениях о способах формирования мотивации персонала все больше идет речь об оценочном компоненте мотивационного механизма, о социальной природе человека и его мотивов. Каждый человек имеет субъективное представление об успехе, и это представление должно быть учтено в разработке мотивационной системы. Например, успехом для человека может быть достижение популярности, или признание у коллег, или способность преодолевать сложные задачи и т.д.

²¹³ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 257.

²¹⁴ См.: Там же.

Для того, чтобы сформировать у сотрудников устойчивую мотивацию, которая бы положительно влияла на весь производственный процесс, руководитель должен придерживаться взвешенной мотивационной политики. В частности, необходимо продумать условия заключения контракта, способствовать налаживанию доверительных отношений, применять грамотные мотивационные стимулы, находить позитивные способы устранения ошибок и пр. Основными инструментами формирования мотивации выступают следующие:

- материальная мотивация: стабильная и своевременная заработная плата, наличие премий и надбавок, наличие материальных льгот, зависимость части оплаты труда от вклада работника и пр.;

- социальная мотивация: общественная значимость выполняемой работы, творческая деятельность, гибкий график работы, предоставление социального пакета (пенсионное страхование, медицинское обслуживание, занятия спортом, дополнительный отпуск и пр.), благоприятная социальная атмосфера;

- корпоративная мотивация: корпоративные конкурсы, программы дополнительного образования, удобное месторасположение и рабочее место, корпоративная газета, наличие возможностей карьерного роста, проективная деятельность и пр.

При этом важным мотивационным инструментом является система вознаграждений. Внутреннее вознаграждение относится к субъективной стороне мотивации, и оно связано с состоянием удовлетворения, которое человек может получить от выполнения им трудовой деятельности (например, чувство значимости выполняемой работы, самоуважения, доверительное отношение с руководством, благоприятные условия труда). Внешнее вознаграждение в целом осуществляется со стороны организации. В частности, речь идет о продвижении по службе, о признании заслуг, о выплате премий, о предоставлении дополнительного отпуска, о похвале и пр.

Таким образом, мотивационная система в организации должна быть продуманной, целенаправленной, понятной для всех и разносторонней, чтобы учитывать различные мотивы, сложившиеся у сотрудников. Кроме того, руководителю важно учитывать и те научные положения, которые накоплены в современном менеджменте персонала, чтобы периодически обновлять мотивационную систему.

В теории менеджмента персонала накоплен целый ряд концепций, которые описывают особенности процесса формирования профессиональной мотивации. В научных исследованиях существует методология, которая позволяет выявлять как индивидуальные, так и общие мотивы. Существуют теории, объясняющие – почему одни люди обладают сильной мотивацией, а другие намного более слабой, какие

мотивационные стимулы более эффективны – внутренние или внешние, материальные или социальные.

Между тем многие теории мотивации обычно делят на два типа: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

1. *Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.* Ученый утверждал, что все потребности человека можно представить в виде иерархической структуры:

1) физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, сексе, отдыхе;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем (защита от физических и психологических опасностей, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем);

3) социальные потребности, связанные с необходимостью социальных связей, с чувством, что тебя принимают другие, с чувством привязанности и поддержки;

4) потребности в уважении – это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

5) потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории А. Маслоу, первичные потребности (потребности двух первых уровней) влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают влиять и потребности вторичного характера. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поэтому чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности. Между тем важно также понимать, что наряду с низким уровнем жизни и высоким уровнем образования в нашей стране, руководители должны мотивировать подчиненных с учетом всего комплекса уровней потребностей.

2. *Теория потребностей Дэвида МакКленанда.* Согласно этой теории человеку свойственны три вида потребностей – власть, успех и причастность.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, управлять ими. Люди с потребностью власти – энергичные, откровенные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свои позиции.

Потребность успеха удовлетворяется через доведение работы до своего завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности проявляется в налаживании дружеских отношений, создании круга знакомых людей, оказании помощи другим. Людей с развитой потребностью, в частности, привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

3. *Двухфакторная теория Фредерика Херцберга.* Автор теории развивает представление о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и собственно «мотивацию». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов (условия работы, политика руководства, зарплата, отношения с коллегами) вызывает у человека неудовлетворение работой, хотя и не мотивирует напрямую человека к выполнению работы. Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Мотивацией могут быть успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Процессуальные теории мотивации базируются на представлениях о том, как люди ведут себя в зависимости от их восприятия и процесса познания. Приверженцы данных теорий считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но и особенностями восприятия, ожидания, которые связаны с конкретной ситуацией и также с последствиями выбранного ими типа поведения.

1. *Теория ожиданий Виктора Врума.* Согласно данной теории, наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – это оценка личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда и возможные результаты; результаты и возможное воз-

награждение; вознаграждение и удовлетворенность данным вознаграждением. По сути дела, если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Поэтому для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между этими тремя корреляциями (например, между достигнутыми результатами и вознаграждением)²¹⁵.

2. *Теория справедливости.* В основе теории лежит предположение, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у работника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость. Восстановить чувство справедливости можно, например, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Те, кто считает, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение. Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

3. *Модель Д. Портера и Э. Лоулера (Портера – Лоулера).* Данная комплексная теория мотивации, включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Среди переменных следующие элементы: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения. Уровень усилий определяется ценностью вознаграждения и уверенностью в том, что приложенные усилия будут соответствующим образом вознаграждены. Результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей, характерных особенностей и осознания им своей роли. Достижение требуемого результата вызывает «внутреннее вознаграждение» (чувство удовлетворения от выполненной работы, компетентности и самоуважения), а также восприятие внешних вознаграждений – уровень оплаты, премии, продвижение по службе, похвала и др. Исследования подтверждают точку зрения Портера – Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель Портера – Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

²¹⁵ См.: Там же. С. 263.

На основе системы мотивации в организациях нередко разрабатывают и общую систему стимулирования труда сотрудников организации, как систему коллективных внешних побудителей повышения эффективности профессиональной деятельности.

Стимулирование труда чаще всего разрабатывается на основе следующих факторов: материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (моральные, творческие, социальные). Стимулы могут быть как индивидуальными, так и направленными на весь коллектив. В качестве стимула для сотрудников нередко выступает денежное вознаграждение за достигнутый результат. Это наиболее очевидный способ, который организация может применить для вознаграждения сотрудников.

Стимулирование труда может быть эффективным, если его организация отвечает целому ряду требований. К их числу относятся: комплексность (несколько различных стимулов), дифференцированность (индивидуальный подход к стимулированию сотрудников); гласность, или открытость стимулов; гибкость и оперативность; участие работников в организации стимулирования.

Для выработки системы мотивационной системы в учреждениях культуры можно использовать различные описанные теоретические положения, учитывать весь комплекс накопленных в менеджменте управления персоналом знаний о характере мотивов и стимулов в организации профессиональной деятельности.

Между тем квалифицированные специалисты в учреждениях культуры (художники, режиссеры, композиторы) – это, прежде всего, творческие личности, предметом деятельности которых выступает именно творчество. Поэтому следует иметь в виду, что мотивация творческого человека все же имеет некоторые особенности. Так, различные мотивационные механизмы, о которых речь шла выше, будут наиболее эффективны, если в учреждениях культуры существует взаимоуважение, существуют условия для полноценной творческой работы, самосовершенствования, взаимодействия с интересными и высокопрофессиональными людьми, реализации своего креативного потенциала.

В коллективе работников учреждения культуры могут присутствовать иные формы взаимоотношений с администрацией. В частности, при найме на работу творческий специалист заключает с администрацией своего рода контракт. В данном случае руководство со своей стороны обязуется обеспечить все условия творческой работы, а также принять на себя часть риска при выполнении творческо-поисковой

деятельности²¹⁶. Система мотивации здесь должна быть выстроена на основе сопричастного менеджмента, включающего в себя механизмы делегирования части полномочий сотрудникам, активного участия в управлении учреждением совета коллектива, совместного обсуждения целей и задач деятельности, методов стимулирования профессиональной деятельности. При этом в системе мотивации важно учитывать, что результатом деятельности творческого человека является не столько количественные показатели его производительности труда, сколько сложно измеримое духовное производство, творческие и социокультурные достижения.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит задача кадрового менеджмента?
2. Каковы особенности кадрового менеджмента в сфере культуры?
3. Что такое мотивация?
4. Какие мотивационные механизмы можно применять к работникам творческих профессий?
5. Дайте характеристику основным теориям мотивации.
6. Почему создание команды в организации может эффективно отразиться на ее деятельности? В чем состоит основной эффект команды?
7. Сформулируйте и опишите основные стили руководства.
8. В чем состоят задачи перед менеджментом по управлению персоналом?

²¹⁶ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 235.

ТЕМА № 8

МЕНЕДЖЕР В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Лекция 8.1. Профессиональная компетентность менеджера в сфере культуры

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

Между тем не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, они решают разные по сложности задачи. Так, нередко менеджерами называют руководителей фирмы, хотя существуют и офис-менеджеры (секретарь), менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по продажам и т.д. Так или иначе, но должность менеджера предполагает необходимость принятия решений, работы с информацией, распределения имеющихся ресурсов, координации деятельности людей, отдела, фирмы, учреждения, определенной среды, людей и пр.

В культурной сфере также может существовать разнообразие тех людей, которых принято называть менеджерами. Во-первых, менеджером в сфере культуры может быть руководитель учреждения культуры, института культуры или государственного органа, который регламентирует деятельность в сфере культуры. Чаще всего такого рода менеджеры формулируют миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, принимает решения относительно персонала и системы мотивации, организуют коммерческую деятельность и многое другое. Во-вторых, в учреждениях культуры может осуществлять свою деятельность менеджер, который берет на себя часть управленческих функций, например, в области маркетинговых решений, управления персоналом и т.д. При этом менеджером в данном случае может быть то должностное лицо, которое осуществляет координационные и организационные функции. Речь идет о так называемых менеджерах театра, музея и т.д. Сюда же относится и менеджер, занятый в конкретной области деятельности организации культуры (например, менеджер по связям с общественностью).

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

Менеджер должен уметь управлять коммуникативными процессами и потоком информации, осуществлять координацию деятельности, организовывать работу с персоналом, а также быть готовым для выполнения иных функций менеджмента. Важной составной частью профессиональной компетентности любого менеджера также являются навыки делового общения и деловых переговоров, знание профессиональной и корпоративной этики, базовые знания в области конфликтологии. Кроме того, менеджер должен быть готовым морально и психологически к осуществлению управленческой и организационной деятельности в организации, принимать во внимание интересы, прежде всего, всей организации.

Между тем существуют и специальные требования к менеджеру, который трудится в особых сферах деятельности. В частности, в социокультурной сфере необходимо обладать взвешенной информацией о донорах, о возможностях частно-государственных и социальных партнерствах, об особенностях производства и реализации культурных услуг. Однако где бы не работал менеджер, в нем всегда ценится направленность на профессиональный рост, способность принимать нестандартные решения, высокая деловая мотивация, незакомплексованное мышление, волевая способность принимать решения в критический момент.

Для менеджера наиболее важными являются коммуникативные и организаторские способности²¹⁷. Среди коммуникативных способностей специалисты отмечают общительность, коммуникабельность, умение налаживать контакты с окружающими людьми, владение квалифицированным языком и приемами невербального общения. Организаторские способности – это умение оптимально распределять поручения, организовывать совместную деятельность, адекватно оценивать себя и окружающих, создавать «ситуацию успеха»²¹⁸.

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

Для менеджеров в сфере культуры общими являются следующие принципы²¹⁹:

- уважение личного достоинства человека;
- предоставление личности свободы выбора;
- доверие человеку, его потенциальным возможностям;
- создание атмосферы доверия на основе взаимоуважения;

²¹⁷ См.: *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 118.

²¹⁸ См.: Там же.

²¹⁹ См.: *Косцов Т.В., Переверзев М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 28.

– развитие инициативы, творческих способностей, умение найти себя в творческом коллективе и др.

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

– строить свои отношения с подчиненными следует на диалогической основе, не акцентируя внимания на должностную иерархию;

– проявлять интерес к жизни персонала, коллектива;

– быть причастным к образу жизни творческого коллектива, понимать его потребности и цели;

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

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

– стремиться создавать творческую атмосферу в коллективах учреждений культуры.

Менеджер в сфере культуры должен отвечать целому ряду требований. В частности, менеджер культуры должен обладать навыками в области социокультурного проектирования, иметь взвешенные представления об особенностях культурно-творческой работы, понимать значение культуры и творчества в современном обществе, знать назначение и специфику процессов производства и распространения культурных ценностей, сохранения культурного наследия. Кроме того, важной частью профессиональной компетентности менеджера в сфере культуры является его экономическая и юридическая грамотность, а также глубокая осведомленность о принципах работы некоммерческих организаций и о рынке культурных услуг.

Иными словами, менеджер культурной деятельности должен обладать высоким уровнем профессионализма в области современного социокультурного менеджмента и маркетинга, а также иметь высокий уровень общей культуры и эрудиции. В связи с этим повышается значение дисциплин профессионального образования, которые формируют знания и умения менеджеров культуры в области имиджологии, брендинга, фандрейзинга, спонсоринга, социального маркетинга и т.д. Кроме того, к менеджеру культуры предъявляются требования креативности, способности генерировать идеи в культурной деятельности, развивать рынок культурной индустрии, культурных услуг, культурного туризма, находить способы взаимосвязи культуры и экономики.

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

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

Профессиональная компетентность менеджера в сфере культуры – это качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно-творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения²²⁰. В профессиональную компетентность входят:

- теоретическая компетентность – знания, умения и навыки в области применения моделей и теорий управления процессами, решениями, персоналом и т.д.;

- методологическая компетентность – знания, умения и навыки применять различные методы и принципы познания явлений и процессов;

- технологическая компетентность – знания средств, методов и способов осуществления управленческой деятельности и готовность их применять;

- коммуникативная компетентность – знания, умения и навыки в области управления коммуникативными процессами и потоками информации как внутри организации, так и при обмене с внешней средой.

Все четыре группы знаний и умений в совокупности образуют профессиональный опыт менеджера культуры.

Кроме того, менеджер культуры должен обладать и определенными корпоративными, этическими нормами, которые бы регулировали его профессиональную деятельность. Деятельность учреждений в сфере культуры очень часто связана с процессами творчества, что обуславливает необходимость создания благоприятного климата, поддержания атмосферы сотрудничества, созидания и выполнения общего дела. Большое значение в этой связи имеют не только организаторские, но и творческие, гражданские и нравственные качества менеджера культуры. Синтез теоретических профессиональных знаний, практических умений и навыков в совокупности со способностями и качествами личности является базовой основой профессионального мастерства специалиста, необходимого для успешного решения разноплановых профессиональных задач культурной деятельности²²¹.

²²⁰ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 170.

²²¹ См.: Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры: Учеб. пособие / Под. ред. Н.И. Аксютки, Е.А. Макаровой. Минск, 2008. С. 16.

Лекция 8.2. Деловое общение и предупреждение конфликтов

Деятельность менеджера во многом связана с коммуникативными процессами, в результате которых происходит передача, обработка, получение, отбор информации, а также взаимодействие с другими людьми. Все эти процессы в менеджменте нередко рассматриваются в рамках проблематики делового общения и конфликтологии. Рассмотрим общие рекомендации для менеджеров по организации коммуникативных процессов делового общения и принципов предупреждения, разрешения конфликтных ситуаций.

В процессе делового общения менеджеры взаимодействуют с коллегами, партнерами, руководством, подчиненными, они передают свои идеи, извлекают важную информацию. Деловое общение служит налаживанию взаимосвязей между людьми, обратной связи, способствует сотрудничеству, а также позволяет скорректировать свое поведение. Знания и навыки такого рода направлены на то, чтобы создать благоприятную атмосферу в коллективе, а также между организацией и внешней средой. Умение общаться – это один из важнейших навыков менеджера в любой сфере деятельности, в том числе и в сфере культуры.

От того, как построено общение в менеджменте, зависит многое: результат переговоров, налаживание партнерства, степень понимания между сотрудниками, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и т.д.²²² Недостаточно коммуникативный менеджер отличается замкнутостью и испытывает сложности в деловом общении, что негативно сказывается на всей его деятельности. Тогда как слишком общительному менеджеру большое количество коммуникаций может помешать сконцентрироваться на решении профессиональных задач.

Среди форм делового общения существует опосредованное, которое осуществляется с помощью посредников или коммуникативных средств (электронная почта, телефон и т.д.), а также непосредственное, при личном контакте. Психологи отмечают, что непосредственный контакт, как совокупность вербальной и невербальной коммуникации, обладает рядом достоинств. При непосредственном общении существует возможность не только использовать личные качества менеджера для достижения желаемого результата, но и корректировать во время встречи процесс решения проблемы, а также уточнять, изменять информацию. Именно поэтому наиболее важные вопросы менеджер решает путем личного присутствия. В связи с этим деловое общение требует грамотной речи, умения пользоваться словом, оперировать весомыми аргументами.

²²² См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 294.

Для того, чтобы деловое общение принесло успех, важно продумать цель любой встречи, подготовиться к ней, а также принять ряд мер по достижению нужного результата встречи. После того, как определена цель деловой встречи, важно продумать заранее ряд тех вопросов, которые следует обсудить, приготовить предложения по их решению, ответы на возможные вопросы со стороны собеседника. Также немаловажным является определение места, времени встречи и предварительное знакомство с общей характеризующей информацией о собеседнике, а также организации, которую он представляет. Место встречи имеет большое значение, так как тот менеджер, который принимает у себя собеседников, имеет ряд преимуществ (чувство большей уверенности, превосходство и т.д.).

Любое общение, в том числе и деловое, требует установление контакта с собеседником, для того чтобы был преодолен психологический барьер. Для этого рекомендуется начать диалог с интересных и простых вопросов. Во время делового общения, в зависимости от целей встречи, менеджеру требуется получить информацию, внести коррективы в процесс сотрудничества, передать информацию и т.д. Здесь особенно ценится умение слушать собеседника и умение аргументировано доносить идеи и предложения со стороны менеджера.

Завершение деловой беседы требует некоего резюме со стороны менеджера, в котором подводятся итоги встречи, озвучиваются и уточняются принятые решения, а также намечаются дальнейшие перспективы. После деловой встречи менеджер должен провести ее анализ и оценить результаты делового общения. Таким образом, искусство делового общения требует постоянного совершенствования со стороны менеджера, и без этого умения невозможно эффективное управление.

Деловое общение с подчиненными осуществляется чаще всего путем деловых совещаний. Деловое совещание, как правило, является дискуссионным и его целью сегодня является обеспечение процесса обмена мнениями, выработка коллективного решения.

Деловые совещания, как правило, проводятся в соответствии с обозначенной заранее повесткой дня, проводятся руководителем и заканчиваются принятием решения. Проведение совещания требует от менеджера подготовки (изучение ситуации, а также перспектив ее решения).

Деловые совещания нередко различают по их назначению²²³:

- вырабатывающие и принимающие решения;*
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;*

²²³ См.: Там же. С. 309.

– *подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;*

– *оперативные (диспетчерские).*

По количеству участников:

– *узкий состав (до 5 чел.);*

– *расширенное совещание (до 20 чел.);*

– *представительные (свыше 20 чел.).*

По степени стабильности:

– *с фиксированным составом;*

– *с приглашенными участниками;*

– *комбинированные.*

По периодичности:

– *разовые;*

– *регулярные;*

– *периодические.*

Во время проведения деловых совещаний менеджер должен довести до группы сотрудников важность проблемы, которая требует решения, а также настроить присутствующих на выработку предложений по ее решению. Менеджер должен проявлять тактичность во время деловых совещаний, но в тоже время координировать совещательный процесс. В ходе совещания предполагается совместное обсуждение различных вопросов. При этом руководитель должен дать высказаться присутствующим по поводу обсуждаемой проблемы и подвести итог совещания в виде резюме.

При непосредственном общении с группой руководитель может применить следующие приемы²²⁴:

– показать важность выполняемой группой работы для организации в целом;

– проявить понимание к интересам группы, уважение к сформированным ею ценностям;

– подчеркнуть, что работа отдельных членов группы оценивается по общей результативности их труда;

– признать заслуги наиболее успешных работников и их роль в общем развитии процесса производства;

– постараться укрепить авторитет лидера как представителя группы, выражающего ее чаянья.

Коммуникативная компетентность менеджера в сфере культуры включает в себя знания, умения, навыки и в области конфликтологии.

Конфликт – это противоречие, которое возникает между людьми вследствие возникших разногласий, непонимания, противоположности интересов. Конфликты могут возникать как между сотрудниками в организации, так и между личностью и группой, между коллективами. Природа социального конфликта на сегодняшний день в

²²⁴ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 427.

науке подробно описана, а также выработаны основные подходы к управлению конфликтами, методы разрешения и способы предупреждения конфликтной ситуацией.

Избежать конфликтов в организации, группе людей практически невозможно, даже в самой эффективно управляемой организации. Людям свойственны конфликты, поскольку существование коллектива всегда подразумевает наличие определенного количества мнений, интересов, взглядов, которые могут не просто не совпадать, но быть противоречивыми. Изучение социального конфликта показало, что конфликтная ситуация не обязательно и не всегда является деструктивной.

Все больше исследователей склоняются к тому мнению, что конфликт может приносить пользу, это такой вид взаимодействия, который имеет творческое ядро, он как бы «оживляет» внутреннюю атмосферу организации. Однако важно обеспечить условия для того, чтобы конфликт не стал разрушительным. Поэтому управление конфликтами позволяет направить энергию конфликта в нужное русло и не допустить состояния враждебности, агрессии, конфронтации. Тогда как неуправляемые конфликты могут негативно отразиться на развитии всей организации. Управление конфликтом требует от менеджера глубокого анализа его причины, умений прогнозировать развитие конфликта и применять методы разрешения конфликтных ситуаций.

Конфликты чаще всего бывают межличностными (возникает вследствие противоречия между определенными личностями), между личностью и группой (как следствие различных позиций, занимаемых личностью и группой), межгрупповыми (развивается на противостоянии формальных и неформальных групп внутри организации). Причинами конфликтов в организациях являются, как правило, недостаток ресурсов, отсутствие согласованности в действиях, недостаток профессионализма, плохие условия для работы, неодинаковое отношение к сотрудникам, неравномерное распределение обязанностей, отсутствие перспектив для роста и пр. При этом все многообразие причин конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: объективный (социальный) и субъективный (психологический)²²⁵.

В сфере культуры, по мнению специалистов, социальными причинами конфликтов могут быть следующие обстоятельства, которые в целом можно объяснить особенностями постсоветского периода развития отечественной сферы культуры²²⁶:

– недостаток ресурсного обеспечения деятельности, приводящий к свертыванию определенного направления работы;

²²⁵ См. подробнее об этом: *Буртовая Е.В.* Конфликтология: учеб. пособие. М., 2002.

²²⁶ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 431.

- коммерциализация учреждений культуры, противоречия между просветительными целями и необходимостью коммерческой реализации услуг, отвечающих запросам низкого эстетического уровня;

- распределение внебюджетных средств, протекающее иногда в условиях конфликта между подразделениями и лицами, создающими платные услуги, и остальным коллективом, косвенно участвующим в их производстве;

- различие в оплате однородного труда в России и в развитых странах Европы, отток наиболее талантливых и перспективных представителей шоу-бизнеса, режиссеров театра и кино в зарубежные страны;

- отношения со спонсорами, стратегия и тактика их выбора с учетом направленности их деятельности, ее содержания, условий взаимодействия, необходимости переориентации собственного учреждения;

- несовпадение эстетических вкусов, концепций творческих школ.

К психологическим же причинам конфликтов могут быть отнесены следующие²²⁷:

- неприятие формальной дисциплины, противопоставление ее творческому процессу;

- отсутствие реальных перспектив выдвижения, творческого роста, получения общественного признания;

- неуверенность в завтрашнем дне, нестабильность в деятельности организации, отсутствие ясной кадровой политики и защиты интересов персонала;

- резкие различия в материальной обеспеченности, не связанные с оплатой по основному месту работы, вызывающие не только зависть, но и несовпадение круга интересов, полярные различия в образе жизни;

- конфликт амбиций, связанный с представлением некоторых людей о своей незаменимости и низкой оценке партнеров.

Конфликт может быть дисфункциональным, т.е. привести к снижению производительности труда, ликвидации сотрудничества в коллективе, сворачиванию взаимодействий, текучести кадров. Функциональный же конфликт, напротив, может положительно отразиться на внутренней атмосфере организации, а также и на производительности труда. Так, в сфере культуры конфликт нередко приводит к размежеванию людей с различными этическими идеалами, порождают структурные преобразования и, в результате, формируют новые творческие коллективы, нестандартные формы, практики, учреждения.

²²⁷ См.: Там же. С. 432.

В современной конфликтологии существуют методы предупреждения конфликтов. Для того, чтобы избежать конфликтов по объективным причинам, менеджер должен придерживаться грамотной кадровой и экономической политики, соблюдать принципы равенства и справедливости в управлении коллективом. Предупредить конфликт на психологической основе можно с помощью нейтрализации агрессивных установок и мыслей людей через анализ психологической ситуации в коллективе. При этом одним из действенных способов профилактики конфликтов в организации является создание благоприятной атмосферы сотрудничества, которая исключает возможность проявления агрессивных действий, что предполагает постоянную работу в данном направлении.

Для управления возникшим конфликтом менеджеру требуется установить причины его возникновения, идентифицировать конфликт и найти наиболее эффективный метод его разрешения. Оценив реальные возможности для разрешения конфликтной ситуации, менеджер может придерживаться той или иной стратегии своего поведения. В частности, менеджер может либо найти компромисс в конфликтной ситуации, либо воздействовать на ситуацию педагогическими, убеждающими методами, либо применить административные ресурсы для ликвидации противоречий.

Распространенными методами управления конфликтами на уровне межличностных отношений являются следующие формы поведения²²⁸:

- *уклонение* от конфликта, сознательная отстраненность от вхождения в конфликтные группы и участия в поддержке сотрудников;
- *принуждение* как неизбежное проявление власти вышестоящего руководства;
- *сглаживание* конфликта с позиций необходимости солидарности, групповой ответственности, зависимости своего положения от общих результатов деятельности;
- *достижение компромисса*, принятие точки зрения соперников при отстаивании главной составляющей собственной концепции и учете реальных факторов, влияющих на разрешение проблемы.

Между тем наиболее дальновидным путем ликвидации конфликта, имеющего реальное содержание, является решение самой проблемы. Несмотря на то, что объективные противоречия достаточно разнообразны, выработан общий подход к их минимизации, который включает²²⁹:

²²⁸ См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 283.

²²⁹ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 437.

- ознакомление со всеми точками зрения, их научное осмысление в отрыве от личных побуждений и амбиций;
- определение основополагающих целей, стратегического значения решения проблемы и на этой основе тактических действий;
- рассмотрение возможности разрешения конфликта с позиций, наиболее приемлемых для всех сторон;
- создание атмосферы доверия, улучшение системы обмена информацией и личных взаимоотношений;
- создание условий для развития второстепенных конфликтов, отвлекающих от основного конфликта, способного вызвать разрушительные последствия.

Лекция 8.3. Менеджер в учреждении культуры

Сфера культуры в России представляет собой многогранное институциональное образование, которое погружено в экономическую деятельность. В сферу культуры сегодня включены различные виды деятельности, связанные с охраной и использованием культурного наследия, художественные промыслы, библиотечное и музейное дело, музыкальное, театральное и пластические искусства, кинематограф, дизайн и много другое. Менеджеры в сфере культуры могут осуществлять свою деятельность в качестве менеджера театра, музея, дома народного творчества, библиотеки, культурного центра, кинотеатра, парка культуры и отдыха, выставочного зала, галереи, менеджера-администратора, а также государственных и коммерческих организаций культуры.

Между тем основные принципы и направления работы менеджера в сфере культуры обладают схожими характеристиками. Менеджер в учреждении культуры, как правило, выполняет управленческие, организационные, маркетинговые и прочие смежные функции в учреждении, а также играет большую роль в деятельности творческих коллективов. Менеджер в сфере культуры существует для того, чтобы регулировать, координировать и организовывать содержание деятельности в сфере творчества, эстетического воспитания, сохранения культурного наследия и т.д. Необходимым условием работы менеджера в сфере культуры является управление коммуникативными технологиями, информационными потоками, навыки в области маркетинга, управления персоналом, грамотного использования материальных, символических, финансовых ресурсов.

С другой стороны менеджер культуры организует пространство своей работы как фабрики по «производству смыслов», поскольку имеет дело с символическими, духовными и ценностными практиками

общества. В рамках менеджмента культуры происходит постоянное обновление символической среды, в которой живет современный человек. При этом следует иметь в виду, что изменение культурной среды невозможно без поддержки общественности, бизнеса и власти, без вовлечения различных сил в институциональное пространство культуры.

Разрабатывая культурные проекты, проводя фестивали, акции, выставки, заключая договор с инвестором, менеджеры участвуют в важной миссии по капитализации культурных ресурсов и актуализации культурного потенциала города, региона, страны. Тем самым повышается и потенциал самой культуры, способной не только просвещать, воспитывать, образовывать, но и создавать условия для творчества и воплощения креативных идей.

В приказе Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 30 марта 2011 г. N 251н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» существуют разделы, где подробно описаны обязанности многочисленных должностей в различных отраслях культуры. Так, для «Менеджера культурно-досуговых организаций клубного типа, парков культуры и отдыха, городских садов и прочих аналогичных культурно-досуговых учреждений» предусмотрен следующий перечень должностных обязанностей. Менеджер такого типа:

- осуществляет управление культурно-досуговой организацией или комплексом культурно-досуговых объектов, включая дискотеки, выставочные залы, салоны, игровые комнаты, бильярдные и т.п.;*
- организует планирование и деятельность культурно-досуговой организации в соответствии с уставными задачами и режимом работы организации;*
- обеспечивает изучение потребительского спроса на услуги в сфере досуга, сбор информации о качестве и объеме услуг культурно-досугового характера, прогноз и мотивацию объема посещений культурно-досуговой организации;*
- планирует и организует предпринимательскую деятельность в пределах своей компетенции, заключает договоры, готовит бизнес-планы;*
- осуществляет анализ эффективности деятельности культурно-досуговой организации;*
- обеспечивает использование производственных мощностей, соблюдение режима экономии расходования материалов, топлива, электроэнергии, материально-техническое снабжение досуговых объектов оборудованием и инвентарем, а также контроль за их эксплуатацией;*
- ведет учет посещаемости и составление установленной отчетности;*

- организует рекламу и информацию о деятельности культурно-досуговых объектов;
- обеспечивает расстановку кадров, контролирует трудовую дисциплину и соблюдение работниками подчиненных служб правил внутреннего трудового распорядка, исполнение должностных обязанностей, правил по охране труда и пожарной безопасности;
- участвует в инновационной и инвестиционной деятельности культурно-досуговой организации.

Специалист, занимающий данную должность, должен знать: законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации по вопросам культуры; нормативные и методические документы, регламентирующие производственную и финансово-экономическую деятельность культурно-досуговых организаций; структуру культурно-досуговой организации; формы и методы организации массового досуга населения; научные, технические достижения в сфере культуры и искусства; психологию управления; основы менеджмента, экономики и управления в культурно-досуговой сфере; конъюнктуру рынка услуг в сфере досуга; основы маркетинга; порядок ценообразования на услуги культуры и досуга; формы и методы ведения рекламных кампаний; порядок разработки смет расходов и бизнес-планов, составления договоров; основы социологии и психологии; методы обработки информации с использованием современных технологий; отечественные и зарубежные достижения в области менеджмента для сферы досуга; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Менеджер культуры, осуществляя свою деятельность в любом учреждении данной сферы, должен принимать во внимание непростой период трансформации и адаптации всей сферы культуры к условиям рынка и к тенденциям информационного общества. В связи с этим менеджеру следует ориентироваться на общие для многих учреждений культуры направления деятельности:

1. Внедрение инновационных методов работы. В данном случае речь идет о регулярной разработке и возможном внедрении интерактивных мероприятий, элементов шоу, технических средств и многого другого. Кроме того, важной частью новых методов работы является и попытка интеграции учреждения культуры в смежные индустрии досуга, туризма, моды, масс-медиа и пр., что позволило бы выйти на дополнительные внебюджетные источники дохода от творческой деятельности.

2. Использование разнообразных форм информационного обеспечения. Информационное обеспечение включает в себя не только своевременное информирование учреждения культуры о предстоящих событиях, но и грамотную работу с информационными потоками, создающими положительный имидж организации, репутацию, формирующими определенные стереотипы и мнения потенциального потребителя о ее деятельности и назначении. В связи с этим, помимо традиционных способов преимущественно печатной рекламы, сегодня

учреждениям культуры крайне не достает взвешенной маркетинговой стратегии. Составной частью данной стратегии могло бы стать как изучение рынка (маркетинговой среды, ожиданий потенциальной аудитории, потребностей), использование возможностей брендинга, PR-деятельности, сети Интернет, создание собственного, регулярно обновляемого и креативного сайта, фирменного стиля, проведение промо-акций, открытых мероприятий, фестивалей с привлечением известных людей, мастер-классов и т.д.

3. Развитие новых организационных форм деятельности. Современная ситуация требует постоянной активности со стороны менеджера для того, чтобы обеспечить не только эффективность работы учреждения культуры, но и возможность «удержаться на плаву» в сложных экономических условиях. Речь идет о внедрении различного рода практик, большая часть которых направлена на поддержку учреждений культуры и проводимых ими мероприятий. В частности, определенным потенциалом для повышения качества и количества проводимых учреждениями культуры мероприятий обладают социальные партнерства (с сетью учреждений образования, здравоохранения, с церковью и т.д., а также социальные партнерства с коммерческими структурами). В рамках коммерческого партнерства устанавливаются соглашения о покровительстве, спонсорстве и прочих видах финансовой поддержки мероприятий, преследующих цели культурного, просветительского, духовного, социального, образовательного характера. Одним из новых способов взаимодействия культуры с бизнесом является создание частно-государственных партнерств, корпораций, которым должен предшествовать грамотный анализ ситуации в самых разных отраслях культуры. Кроме того, существуют и прочие механизмы привлечения внебюджетных средств, среди которых интеграция в сферу культурных индустрий (издательство, реклама, туризм, декоративное производство, дизайн, мода, производство сувениров и т.д.), а также активное использование возможностей социокультурного проектирования, в результате которого реализуются творческие проекты, генерируются культурные новации.

Специфика работы менеджера культуры во многом зависит от той сферы культурной деятельности, в которой он осуществляет свои полномочия. Рассмотрим некоторые из этих сфер культуры как своеобразные пространства для деятельности менеджера.

Сфера декоративно-прикладных промыслов, художественно-промышленного производства на сегодняшний день имеет большой потенциал для своего развития. К этой сфере чаще всего относят различные практики изготовления изделий из металла, ткани, дерева, глины и иных материалов с применением ручного труда, где большое значение имеет мастерство художника. Некоторые промыслы являют-

ся народными, и их деятельность основана на поддержке традиций народного искусства, сохраняются стилистические особенности традиционного промысла.

Такого рода производство будет наиболее перспективным в рамках малого предприятия, специализирующегося на производстве и распространении художественных изделий декоративного и прикладного характера. Преимуществом здесь будет являться возможность государственной поддержки производства, а также возможность применять элементы творчества в своей деятельности. Нередко в данном случае практикуются малые предприятия по производству элементов архитектуры и благоустройства, ювелирных изделий и украшений, сувениров, подарочных изделий и т.д.

Между тем экономическое положение промыслов остается тяжелым, что обусловлено трудностями реализации продукции, не относящейся к товарам первоочередной необходимости в условиях снижения покупательной способности населения²³⁰. Сегодня для менеджера культуры важно понимать, что проблему сохранения художественных промыслов можно решить только при активной поддержке власти на федеральном и региональном уровне, чтобы не повторить ситуации безвозвратной потери многих видов уникального декоративного и прикладного творчества. В силу уникальности и неповторимости ремесленные промыслы, которые сохраняют традиции прошлых лет, являются частью культурного наследия. Поэтому к ним нельзя относиться как к обычному виду промышленности.

Ремесленное производство может не только сохранять культуру народа, но и создавать дополнительные рабочие места, развивать малый бизнес, вовлекать в процесс творчества молодежь и тем самым открывать возможности для самореализации. Реализуя свою деятельность в рамках малого предприятия, художественные промыслы обладают определенной свободой и гибкостью: имеют возможность менять виды продукции, внедрять новые методы производства, увеличивать или уменьшать объем творческих продуктов, изменять время работы, ценовую стратегию, разрабатывать новую продукцию, привлекать смежных мастеров, новаторов и прочими способами реагировать на условия рыночной среды.

Для развития художественных промыслов со стороны государственной и региональной власти может быть оказана как нормативная поддержка (создание законодательных актов о ремеслах), так и финансовая (льготы, субсидии и т.д.), информационная, консультативная. Кроме того, действенным способом по организации малых пред-

²³⁰ См.: *Косцов Т.В., Переверзев М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 104.

приятый художественных промыслов является создание арт-инкубаторов и бизнес-инкубаторов, аккумулирующих различные формы государственной поддержки малого бизнеса.

В сфере музейного дела сохраняется, познается и передается культурный опыт сообщества с помощью музейных предметов. Музеи выполняют весьма важные культурные и социальные функции, позволяя сохранить и приумножить культурное наследие того или иного коллектива людей. Между тем на современном этапе развития музейного дела все большую значимость приобретают новые тенденции социума, науки, экономики и культуры (повышения значимости инноваций, информационных технологий, развитие туризма, культуры масс-медиа, рост образования людей и т.д.).

Менеджмент музейного дела, возникший в мире во второй половине XX века, стал новым витком в развитии музеев, которые, в свою очередь, стали частью экономической отрасли культуры. В рамках современного музейного маркетинга особое значение приобретает изучение потребителей, их целей, предпочтений и запросов, что предполагает развитие музейной инфраструктуры и превращение музея в культурный центр.

Музейный менеджмент в России сформировался в условиях острой нехватки бюджетных средств, барьеров ведомственной принадлежности, а также зависимости от позиции региональных властей. Сегодня, в отличие от советского времени, от руководства и менеджеров музея требуется гибкость, реакция на изменения внешней среды, поиск новых форм и методов хозяйственной деятельности, развитие коммерческого сектора деятельности.

Для получения дополнительного финансирования менеджеры музея сегодня используют различные «информационные поводы» для того, чтобы получить деньги на те или иные проекты: юбилеи, события городского, республиканского и российского масштаба, политические выборы и т.д.

Взаимоотношения руководителей музеев и местной администрации являются очень сложным процессом, требующим серьезной подготовки и тонкой дипломатии²³¹. При этом в решении некоторых проблем могут помочь профессиональные музейные ассоциации.

В условиях развития рыночных отношений повышение уровня организации музейного дела, которое призвано сказать свое слово в решении задач гармоничного развития личности и общества, невозможно без совершенствования приемов и методов музейного менеджмента, создания эффективных организационных структур, повышения профессионализма рядовых сотрудников и менеджеров, занятых в

²³¹ См.: Там же. С. 85.

данной сфере. Вместе с тем для музейного менеджмента наиболее трудоемким является сохранение традиционных социокультурных функций музея наряду с его модернизацией и активным внедрением коммерческих механизмов работы. В частности, актуализируется внедрение виртуальной продукции, применение информационных технологий и мультимедийного оборудования, расширение издательской деятельности и т.д.

Лекция 8.4. Современные тенденции развития арт-менеджмента в России

В сфере культуры существуют различные направления менеджмента, которые координируют работу тех или иных отраслей культурной деятельности. Среди них существует арт-менеджмент, основной целью которого является обеспечение эффективного функционирования творческого проекта, замысла, идеи.

«Арт-менеджмент сегодня рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей»²³². От обычного менеджмента он отличается тем, на что указывает приставка «арт», т.е. относящийся к художественной сфере, к искусству. Иными словами, это такой менеджмент, который осуществляется в области художественной сферы деятельности. Причем арт-менеджмент также формирует рынок художественных услуг и способствует продвижению творческих продуктов, создаваемых исполнителями, режиссерами, художниками и т.д.

Деятельность арт-менеджера в современной культурной сфере – это самостоятельная профессия со своими особенностями, инструментарием, навыками работы. Основной задачей арт-менеджера является обеспечение условий для создания и реализации художественных проектов, продуктов, услуг. Арт-менеджеры также применяют такие методы управления, как планирование, мотивация, организация и контроль, однако с учетом особенностей создания и распространения художественной продукции, и также специфики арт-рынка.

Для арт-менеджера особенно важным является его коммуникативная компетентность, которая воплощается в необходимости регулярного его взаимодействия и сотрудничества с творческими людьми, СМИ, коммерческими структурами, представителями властей общественностью и многими другими. Для того, чтобы обеспечить реали-

²³² Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры: учеб. пособие / Под ред. Н.И. Аксютика, Е.А. Макаровой. Минск, 2008. С. 4.

зацию или распространение художественных ценностей, менеджеру в сфере искусства необходимо предусмотреть рекламную стратегию, найти соответствующее помещение, предусмотреть оплату на сопутствующие услуги и позаботиться о многом другом.

Арт-менеджер может занимать различные должности и быть по-разному представлен в многочисленных социокультурных институтах. Так, арт-менеджером можно назвать куратора выставки, руководителя учреждения культуры, которое осуществляет свою деятельность в пространстве арт-рынка, координатора творческого проекта, продюсера. Иногда арт-менеджер осуществляет свою деятельность, выполняя более конкретную работу: арт-маркетинг или промоушн.

Арт-менеджмент распространяется на такие субъекты культуры, которые осуществляют массовую культурную деятельность: клубы, развлекательные учреждения, детские учреждения, СМИ, кино, видео, прокат, музеи, библиотеки, парки, учебные заведения и субъекты искусства: концертные залы, театры, цирк, галереи и выставочные залы, киностудии, народные художественные промыслы и ремесла, художественные коллективы²³³.

Неотъемлемой частью арт-менеджмента является постоянный поиск и нестандартный подход к решению творческих задач. Кроме того, основная среда деятельности арт-менеджера – это творческая атмосфера и творческие люди. Тем самым к арт-менеджеру предъявляются требования не просто быть управленцем или организатором, но и быть человеком креативным, творческим, разбираться в жанрах искусства.

Арт-менеджер решает многочисленные задачи. Среди них можно выделить следующие задачи:

- ищет рынки сбыта художественной продукции;
- подбирает репертуар;
- разрабатывает творческие проекты;
- отбирает неординарные художественные произведения;
- осуществляет поиск талантливых исполнителей, художников;
- решает инвестиционные проблемы;
- ищет и внедряет новые идеи и формы реализации творческих продуктов;
- подбирает команду, осуществляет кастинг в творческий коллектив;
- осуществляет творческое развитие и концертную деятельность коллективов или отдельных личностей;
- создает сценический имидж;

²³³ Там же.

- осуществляет контроль над внешними коммуникативными потоками (реклама, тексты в СМИ и пр.);
- заботится о творческом росте исполнителя, художника или коллектива;
- прочее.

Именно от эффективной работы арт-менеджера зависит реализация творческих проектов и замыслов, успех сотрудничества с партнерами (режиссерами, художниками, сценаристами, костюмерами и пр.), обеспечение необходимым инвентарем и прочие аспекты организационной деятельности. В связи с этим арт-менеджер должен знать нормы и правовые акты в сфере художественной деятельности, владеть навыками фандрейзинга. Поэтому в обучении арт-менеджменту большое внимание уделяется технологии работы со спонсорами, навыкам создания и продвижения творческого проекта, юридическим основам художественной деятельности. Арт-менеджеры должны разбираться как в общих особенностях функционирования арт-рынка, так и в некоторых конкретных его сферах: фестивальное менеджмент, галерейный бизнес, концертный бизнес, индустрия звукозаписи, продюсирование кино и т.д. При этом арт-менеджер должен разбираться в фундаментальных знаниях по теории и истории культуры, знать особенности творческого наследия отечественного и мирового масштаба.

Например, функции арт-менеджера, в рамках театральной постановки можно разделить на четыре категории²³⁴:

- художественный аспект (перевод, выбор режиссера, выбор актеров, выбор художника-постановщика, приобретение костюмов, установка театральной техники, организация премьеры);
- организационный аспект (аренда помещения, расписание репетиций, организационная работа по распространению билетов);
- маркетинг (организация рекламы, продажа билетов);
- финансовый аспект (определение сметы расходов, формирование бюджета, поиск спонсоров).

Арт-рынок в нашей стране в несколько раз меньше, чем в европейских странах. Данный факт объясняется как непродолжительным количеством временем его существования, так и низкой платежеспособностью российского населения. Тем не менее, в наши дни бизнес в сфере изобразительного искусства является одним из наиболее активно развивающихся направлений комплекса отраслей культуры и искусства²³⁵. Основу арт-бизнеса составляют художественные галереи,

²³⁴ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 163–164.

²³⁵ См.: Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 116.

которые имеют несколько способов осуществления коммерческой деятельности.

Стоит также заметить, что арт-бизнес не может развиваться полностью самостоятельно, он нуждается в дотациях, в действенных мерах по его стимулированию (государственные системы поддержки, фонды, благотворительность и пр.), как и прочие секторы культурной деятельности. Сдерживают развитие арт-рынка в нашей стране такие факторы, как:

- отсутствие или слабое действие законов, регулирующих деятельность авторов художественных произведений, коллекционеров, меценатов и прочих лиц;

- недостаточная профессиональная компетентность или немногочисленность арт-менеджеров, посредников между творцом и потребителем творческого продукта;

- неэффективная налоговая политика (не работают механизмы налоговых льгот, которые бы стимулировали поддержку бизнесом культурной деятельности), которая не способствует сохранению и развитию сферы культуры;

- практическое отсутствие устоявшихся практик в области меценатства, спонсорства и благотворительности как системы поддержки национального искусства и его творцов²³⁶.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят основные задачи менеджера в сфере культуры?
2. Что такое конфликт и каковы его последствия для организации?
3. Раскройте содержание термина «арт-менеджмент».
4. Какие существуют способы предупреждения конфликтов?
5. Охарактеризуйте основные черты профессиональной компетентности менеджера. Какие из них наиболее важны для менеджера, работающего в сфере культуры?
6. Каковы направления работы менеджмента в сфере музейного дела, в сфере декоративно-прикладного творчества?
7. Какие требования предъявляются к менеджеру, работающему в сфере культуры?
8. Назовите правила делового общения в коллективе, между руководителем и подчиненными, между сотрудниками, с партнерами.

²³⁶ См.: Там же. С. 117.

ТЕМА № 9

ФАНДРЕЙЗИНГ. СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ В НЕКОММЕРЧЕСКУЮ СФЕРУ

Лекция 9.1. Управление финансами и социальное партнерство

Современные условия функционирования учреждений культуры характеризуются, прежде всего, ростом рыночных отношений в сфере культуры и в тоже время расширением способов финансирования культурной деятельности. Большинство учреждений культуры – некоммерческие организации. Соответственно, основная цель их деятельности не связана с получением прибыли, а направлена на выполнение социально значимых функций в обществе. Несмотря на это, рыночные механизмы оказывают большое влияние на стиль, формы и способы работы учреждений в сфере культуры, испытывающие давление конкуренции, действие законов спроса на культурные услуги и много другое.

В связи с этим перед руководителями и менеджерами учреждений культуры все острее стоят вопросы финансового обеспечения культурной деятельности. Например, за счет каких поступлений будет осуществляться реализация планируемых проектов или с помощью каких ресурсов будет обеспечено проведение того или иного мероприятия? Другими словами, учреждения культуры в условиях снижения финансирования со стороны государства решают проблемы ресурсного обеспечения собственной деятельности. Такие тенденции приводят к необходимости активного внедрения инструментов управления финансовыми ресурсами, среди которых особое место занимают стратегии социального партнерства, бизнес-планирование, разнообразные технологии привлечения денежных средств в неприбыльный сектор и т.д.

В управлении финансовыми ресурсами учреждений культуры наиболее важным является соответствие финансовой деятельности тем целям и задачам, которые координируют и направляют их действия в пространстве социально-культурной сферы. Грамотность менеджера заключается в способности активизировать процесс привлечения денежных средств и затем их оптимально распределить. При этом финансовая картина деятельности учреждения культуры иногда точнее и красноречивее характеризует его менеджмент, чем словесные выражения и описание реализованных проектов.

Источники финансирования деятельности учреждений культуры можно разделить на две большие группы:

- *государственные, или бюджетные, источники* (поступающие из регионального, муниципального, государственного бюджета);
- *негосударственные, или внебюджетные* (спонсорство, благотворительность, гранты и т.д.).

Государственное финансирование зависит от ведомственной принадлежности учреждения культуры, а также от законодательных актов, регулирующих этот вопрос. Между тем принцип финансирования сферы в России нередко называют «остаточным», т.е. денежные средства на сферу культуры выделяются в том размере, который остался в бюджете края, области, города и т.д., хотя эта сумма никогда не бывает существенной. Кроме того, на данный момент все большее количество денежных средств поступает в учреждения культуры по принципу программного финансирования, т.е. в зависимости от того, в каких программах финансовой поддержки участвует данное учреждение культуры. Речь идет о федеральных, региональных и местных культурных программах, финансируемых из соответствующих Фондов развития культуры и искусства²³⁷.

Финансирование сферы культуры в России не соответствует темпам инфляции, что в итоге приводит к хронической нехватке учреждениям культуры финансовых и иных ресурсов для осуществления своей деятельности. Отсутствие необходимого количества финансовых средств для эффективной работы, стимулирования и мотивации персонала ставит перед учреждениями культуры задачу постепенного увеличения финансирования из внебюджетных источников. Поэтому выживаемость и успешность учреждений культуры теперь зависит не только от решения вопросов финансирования на государственном уровне, но и во многом от способов и технологий формирования его доходной статьи.

Все более популярными в российской сфере культуры становятся внебюджетные, альтернативные источники финансирования. Доход учреждений культуры может формироваться как в результате собственной коммерческой деятельности (платные услуги, предпринимательская деятельность), так и в результате привлечения внебюджетных источников (гранты, фонды, спонсоры и т.д.). Причем круг потенциальных источников внебюджетных поступлений учреждения культуры следует не просто сохранять, но и периодически обновлять, вовлекая в данный процесс все новых участников.

²³⁷ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 90.

Альтернативные, внебюджетные источники поступления ресурсов для учреждений культуры в целом могут быть разделены на три основных категории:

1. *Денежные поступления из внебюджетных источников.* К данной категории могут быть отнесены любые финансовые поступления от фондов, грантодателей, благотворителей, меценатов и т.д.

2. *Неденежные пожертвования.* Некоторые организации, фирмы, частные лица могут приносить в дар некоторые предметы (например, скрипку или ценную книгу), или обеспечивать учреждение культуры определенного рода продукцией, ресурсами (например, компьютер или ксерокс).

3. *Волонтерское движение.* В наши дни привлечение волонтеров (добровольных помощников) является очень популярным во всем мире, так как некоммерческие организации есть в любой стране. И, как правило, всем организациям приходится действовать в одном и том же направлении – оправдать расходы на некоммерческую деятельность различными способами.

В менеджменте некоммерческих организаций принято использовать термин «доноры», которым обозначаются те организации, частные лица, фирмы, которые являются источниками внебюджетных поступлений. Среди поступлений от доноров, которые по разным расчетам составляют от 5 до 15 % доходов некоммерческих организаций, на первом месте – взносы от коммерческих структур, на втором – от благотворительных организаций, на третьем – поступления от частных лиц²³⁸. Как считают специалисты в области менеджмента культуры, такого рода структура закономерна в стране, где слабо развит средний класс, отмечается низкий уровень жизни и государство не стремится поощрять благотворительность. Между тем в других странах, например, благотворительная деятельность находится на совершенно другом уровне, обеспечивая огромные финансовые поступления в социально-культурную сферу.

Управленческая работа по регулированию процесса поступления альтернативных финансовых потоков строится на глубоком знании и тщательной проработке всех возможных внебюджетных источников поступления денежных средств.

Во-первых, определенную финансовую поддержку для реализации социокультурных проектов, конкретной культурной деятельности нередко оказывают специализированные *фонды, включая и фонды благотворительные*. Фонд создается целенаправленно для того, чтобы аккумулировать и распределять денежные средства для поддержки социально значимых практик в самых разных сферах деятельности:

²³⁸ С.: Там же. С. 98.

образование, культура, здравоохранение и т.д. Фонды являются посредниками в социальном сотрудничестве, в организации и продвижении проектов и программ, они обеспечивают сопровождение в финансовых и правовых вопросах.

Среди наиболее известных фондов, работающих со сферой культуры можно выделить следующие:

1. Фонд Евразия²³⁹, который открылся в России в 1993 году и до 2004 года инвестировал в социально-культурную и образовательную среду около \$ 60 млн, поддержав более чем 3000 грантов некоммерческой сферы деятельности. Стратегическими задачами фонда является повышение социального развития и человеческого капитала или повышения конкурентоспособности и инновационного потенциала территорий России. Для сферы культуры актуальными являются «Территориальная программа развития», направленная на повышение профессиональной квалификации муниципальных и региональных чиновников и на мобилизацию инновационного потенциала для обеспечения устойчивого развития регионов, а также «Поддержка образовательной программы», которая направлена на развитие высшего, послевузовского и профессионального образования в сфере гуманитарных, социальных наук и искусств.

2. **Благотворительный фонд Владимира Потанина** – один из первых частных фондов в современной России, который был создан еще в 1999 году для реализации масштабных программ в сфере образования и культуры. Цель фонда – поддержка одаренных и интеллектуальных людей, которые способны меняться и готовы помогать другим. Фонд участвует в развитии профессионального благотворительного сообщества, формирует общественную среду, где ценностями являются творчество, профессионализм и добровольческая активность. В рамках фонда реализуются долгосрочные стипендиальные и грантовые программы для талантливых студентов и преподавателей, осуществляется поддержка проектов в сфере культуры, направленные, в первую очередь, на создание условий для реализации потенциала сотрудников российских музеев. Бюджет фонда составляет более 300 млн. рублей в год.

3. Фонд поддержки визуальных искусств «Эра»²⁴⁰, основанный в 2006 году Еленой Березкиной. Целью фонда является поддержка и развитие современного российского искусства, а также активное участие в общественной жизни общества путем оказания материальной, социальной и иной помощи в сфере духовного развития личности. Помимо содействия развития современного искусства в России фонд устанавливает международные художественные связи, оказывает поддержку в реализации творческих, исследовательских, образовательных инициатив. Направления фонда: изучение истории российского современного искусства; осуществление программ, направленных на развитие современного художественного процесса.

²³⁹ См.: Официальный сайт фонда «Евразия» // <http://www.eurasia.org/>

²⁴⁰ См.: Официальный сайт фонда «Эра» // <http://www.erafound.org/>

Фонд проводит выставки, как на своей площадке, так и на базе других государственных и частных институций, в том числе за рубежом. Особый интерес Фонда направлен на проблемы материнства, детства, преемственности в искусстве и культуре.

4. Благотворительный фонд «Классика», который направлен на поддержку культурных и социальных программ. Целью фонда является формирование имущества и средств на основе добровольных имущественных взносов для поддержки культурных и социальных программ путем осуществления деятельности в сфере культуры, образования, искусства, просвещения и духовного развития личности. Среди направлений работы фонда существуют следующие: реализация и поддержка социально значимых проектов в социокультурной сфере; распространение знаний в области культуры, просвещения и духовного развития в обществе; реализация и продвижение образовательных и культурно-просветительских программ и проектов; вовлечение общественности в различные процессы развития культуры и искусства, а так же формирование ответственности за историческое, культурное и природоохранное наследие; проведение различных исследований; организация выставок, концертов, фестивалей, шоу-программ, творческих встреч и иных культурных мероприятий в России и за рубежом и некоторые другие направления.

Во-вторых, работа с фондами и прочими организациями иногда предполагает участие учреждений культуры или творческих лиц *в курсах и грантах с целью получения финансовых средств*. Грант является безвозмездной субсидией для организаций или физических лиц в денежной или иной форме на проведение каких-либо работ, мероприятий, исследований, на обучение, стажировку с последующим отчетом об использовании выделенных средств. Для получения гранта представители учреждений культуры оформляют заявку, где дается обоснование в необходимости получения гранта, план реализации деятельности, мероприятия, проекта, смета расходов, а также иные сведения в зависимости от требований грантодателя. Затем заявки на грант проходят процедуру конкурса, где эксперты оценивают важность поддержки заявленного учреждениями культуры проекта или мероприятия. В случае успеха грантополучатель обязан не только расходовать полученные денежные средства в соответствии с указанными целями, но и представить отчет, подтверждающий данный факт. Следует заметить, что гранты и конкурсы социокультурных проектов играют сегодня в России большую роль в поддержке некоммерческих организаций, в реализации социально значимых практик. В сфере культуры гранты могут выдаваться как для реализации проектов, так и по итогам конкретной культурной деятельности. Для поддержки выдающихся деятелей культуры, а также талантливых музыкантов, художников, писателей в России предусмотрены специальные гранты, которые бы гарантировали им стабильный доход на протяжении нескольких лет.

При поддержке Министерства культуры РФ в наши дни реализуется проект сотрудничества России и Европы в области культуры²⁴¹, целью которого является поддержание высокого престижа российской культуры за рубежом и расширение международного культурного сотрудничества. В ходе реализации проекта предусмотрено участие российских представителей сферы культуры в следующих конкурсах и грантах: «Международный конкурс творческих предпринимателей Creative Business Cup» (2013), «Культурный Upgrade: семинары для менеджеров в сфере культуры» (2013), «Конкурс образовательных и музейных проектов», «Программа стажировок для молодых российских кураторов 2013–2014», «Программы резиденций для деятелей искусств» (2013) и пр.

В России ежегодно объявляются гранты Президента РФ для поддержки творческих проектов общенационального значения в области культуры и искусств. В 2013 году реализуются 100 грантов такого рода по следующим направлениям: музейное дело; библиотечное дело; художественные промыслы и ремесла, народное творчество; изобразительное искусство, дизайн и архитектура; музыкальное творчество; хореографическое искусство; театральное искусство; цирковое искусство; кинематография. Финансовая поддержка проектов осуществляется на конкурсной основе для граждан, которые ведут активную деятельность в сфере культуры, искусства и образования как в индивидуальной форме, так и для учреждений и организаций, функционирующих в этой сфере.

Кроме того, государство также выделяет немалое количество денежных средств в виде грантов для поддержки различных деятелей, коллективов, учреждений в сфере культуры и искусства. Так, в феврале 2013 года Правительством РФ было принято постановление о выделении из федерального бюджета РФ в 2013–2015 гг. грантов в размере 2211,72 млн. рублей в год. Гранты предоставляются государством с учетом уровня исполнительского мастерства, вклада в развитие отечественной культуры и искусства различным творческим коллективам и учреждениям культуры (театры, хоры, оркестры, институты, различные учреждения культуры).

В регионах России также успешно реализуются различные грантовые программы и конкурсы. Так, на Северо-Западе страны уже несколько лет существует конкурс «Музеи Русского Севера», направленный на поддержку инициатив для развития художественных музеев, который проводится при финансовой поддержке ОАО «Северсталь» совместно с организационным партнером САФ Россия. Целью конкурса является выявление и поддержка лучших проектов, направленных на активизацию деятельности региональных художественных музеев, развитие связей между музеями и другими культурными и образовательными институциями, создание и развитие новых направлений и форм музейной работы. В 2011 году на конкурс поступило 22 заявки из 21 города Северо-Запада России. Одним из его победителей стал Государственный музей художественной

²⁴¹ См.: Официальный сайт проекта // <http://www.rus-eu-culture.ru/613/>

культуры Новгородской земли с проектной идеей «Культурное наследие Новгородских монастырей». Победителям была оказана финансовая поддержка для реализации заявленных проектов.

В-третьих, дополнительные финансовые средства для реализации своей деятельности или конкретных проектов учреждения культуры могут получить у государства путем обращения в *федеральные, региональные или муниципальные органы власти*. Кроме финансирования ведомственных учреждений культуры, органы власти имеют возможность выделять финансовые средства для поддержки социокультурных проектов и программ, проведения конкурсов или фестивалей и т.д. Финансовые средства могут быть выделены в рамках реализации целевых программ, а также прочих форм поддержки культурной деятельности. Активное сотрудничество учреждений культуры с комитетами и департаментами культуры, грамотное обоснование необходимой поддержки являются необходимым условием получения дополнительных финансовых средств. При этом учреждения культуры могут участвовать в освоении бюджетных средств систем здравоохранения или образования путем участия в соответствующих мероприятиях.

В-четвертых, определенную финансовую или иную поддержку учреждения культуры могут получить у *коммерческих структур и частных лиц*, которые по разным причинам принимают решение об оказании помощи некоммерческим организациям. Чаще всего такая поддержка может быть реализована в рамках спонсорства, благотворительной деятельности, меценатства и т.д.

Сотрудничество учреждений культуры с различными организациями, органами власти, фондами, частными лицами в наши дни все чаще называют социальным партнерством. **Социальное партнерство** для некоммерческих организаций является неотъемлемой частью обеспечения деятельности, проектов, программ необходимыми ресурсами. В тоже время социальное партнерство следует рассматривать как важнейший ресурс развития и повышения эффективности культурной деятельности, а также управления процессом поступления финансовых средств.

В рамках социального партнерства учреждения культуры обеспечивают возможность реализации разнообразных проектов в социально-культурной сфере. Большинство социальных партнерств предполагает, прежде всего, финансовую поддержку тех или иных проектов, мероприятий, творческих коллективов, начинаний со стороны доноров. Между тем поддержка может быть и организационной, информационной, экономической. Кроме того, социальное партнерство может выражаться в сотрудничестве между учреждениями культуры и прочими социальными организациями и государственными учреждениями (органы власти, церкви, учреждения образования и т.д.).

Основным условием реализации социального партнерства является наличие взаимных интересов, поэтому для партнера учреждения культуры важно найти и выгодно представить обоснования для сотрудничества. Таковыми могут быть не только предоставление места для рекламы или реализация действий по улучшению имиджа организации, но и возможность получения совместной прибыли в ходе реализации определенных услуг, успешное выполнение плановых мероприятий и т.д. Если социальное партнерство построено между организациями сферы культуры и коммерческим сектором, то грамотный менеджмент в данном случае должен быть построен без крайностей нарциссизма, игнорирования коммерческих интересов, а также банального прошения денежных средств на решения собственных проблем.

Следует заметить, что при работе в рамках установленного социального партнерства меняется и тактика поведения учреждений культуры с коммерческими фирмами, фондами, грантодателями, органами власти: вместо «просителей» работники культуры становятся полноправными партнерами. При этом, налаживая контакты с социальными партнерами, представителю учреждения культуры важно продемонстрировать взаимность интересов, а также разъяснить – в чем будет состоять помощь и в чем выразаться выгода партнера учреждения.

Успешность социального партнерства во многом зависит от способности представителей некоммерческой сферы объяснить потенциальным донорам привлекательность предлагаемых проектов, наличие реальной общности интересов, перспективность партнерства²⁴². Иногда для бизнес-структуры оказывается более полезным и эффективным поддержка социально значимой программы или проекта, чем покупка эфирного времени для размещения рекламного ролика. Участие коммерческих структур в социально значимых акциях, мероприятиях, поддержка культурных проектов, талантов нередко оказывается эффективной практикой по накоплению ими символического капитала (репутации, имиджа и т.д.), что приводит к известности, узнаваемости, к формированию положительного образа фирмы или ее руководителя, повышает степень доверия со стороны общества.

Среди форм социального партнерства существует не только распространенная практика сотрудничества учреждений культуры с фондами, меценатами, бизнесом или частными лицами. Представители культурных организаций нередко проявляют социальную активность, участвуя в круглых столах, семинарах, конференциях, они могут быть в составе советов, клубов, творческих союзов. В данном случае также

²⁴² См.: *Артемяева Т. В., Тульчинский Г.Л.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб., 2010. С. 237.

устанавливаются контакты и связи, открывающие новые возможности для учреждений культуры. Также в рамках социального партнерства нередко оказывается информационная поддержка реализуемого мероприятия, предполагается проведение консультаций, предоставление необходимых площадей, оборудования и многого другого.

Однако учреждениям культуры в борьбе за привлечение дополнительных средств и установление социальных партнерств сегодня приходится испытывать конкуренцию с такими социально значимыми сферами жизни, как образование, спорт и здравоохранение. В связи с этим важной частью взаимодействия с потенциальными партнерами является имидж учреждения культуры и его руководителя. Особенно эффективными в данном случае является формирование корпоративной культуры, представление организации как престижной, гостеприимной, сопричастной с политическими и творческими элитами.

Существующая практика социального сотрудничества учреждений культуры выражается в различных формах и традициях. Так, многие некоммерческие организации сферы культуры имеют устоявшиеся связи с коммерческим сектором, государственными структурами, а отсюда и стабильных партнеров. Нередко партнеры учреждений культуры входят в категорию «друзей», что предполагает также наличие долговременных взаимовыгодных отношений. Информацию о друзьях и партнерах проектов, программ, мероприятий и в целом учреждений культуры.

Одним из необходимых условий реализации культурных проектов является активная деятельность учреждений культуры по участию в различных программах финансирования со стороны государства, а также налаженная система социального партнерства. Так, Новгородский театр для детей и молодежи «Малый» является активным участником многочисленных театральных проектов и фестивалей, а также организатором международного фестиваля «Царь-сказка», что предполагает безусловную необходимость привлечения дополнительных ресурсов. Спектакли этого новгородского театра побывали в Москве, Самаре, Перми и других городах России, а также в таких странах, как Испания, Венгрия, Франция, Япония, Южная Корея, Турция, Норвегия и многих других. Деятельность театра поддерживает Программа государственной и общественной поддержки театров для детей и подростков под патронатом Президента РФ. Для организации международного театрального фестиваля «Царь-сказка», который проходит в Великом Новгороде с 1992 года, театр ежегодно получает поддержку Администрации Великого Новгорода, Министерства культуры РФ, Всемирной организации театров для детей и молодежи АССИТЕЖ, многочисленных международных фондов и организаций, среди которых Институт Франции, Немецкий Гете Институт, швейцарский фонд Pro-Helveta.

9.2. Фандрейзинг как технология привлечения внебюджетных средств

Понятие «фандрейзинг» («fundraising») пришло в русский язык из США, где оно появилось с целью обозначения практики привлечения финансовых средств, необходимых для осуществления некоммерческой деятельности. С фандрейзингом связывают и поиск необходимых ресурсов (финансы, оборудование, волонтеры, информация) для того, чтобы обеспечить ими неприбыльную сферу деятельности. В связи с этим фандрейзинг представляет собой методику привлечения денежных и иных ресурсов преимущественно некоммерческих организаций с целью реализации социально значимой деятельности или проектов. Средства могут быть получены от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, правительственных организаций²⁴³.

В России фандрейзинг появился сравнительно недавно и на данный момент только начинает развиваться. Фандрейзинг является одним из новых направлений менеджмента в сфере культуры и его связывают с работой по привлечению дополнительных, внебюджетных денежных средств, с помощью которых появляется возможность обеспечить ресурсами реализацию запланированных программ, мероприятий, проектов. Развиваться фандрейзинг в России стал параллельно с ростом некоммерческого сектора, а также снижения государственного финансирования социально-культурной сферы. Таким образом, фандрейзингом называется деятельность по привлечению и аккумулированию оборотных средств, необходимых для реализации проектов и программ некоммерческого характера²⁴⁴.

Фандрейзинг следует отличать от поиска и привлечения инвестиций, поскольку последние предполагают получение прибыли. Тем не менее, в обоих случаях предпринимаются конкретные усилия по привлечению интереса к разработанным проектам и программам в расчете на то, что государственные органы, бизнес, другие организации, учреждения, физические лица вложат свои средства и ресурсы в реализацию этих проектов и программ²⁴⁵.

Фандрейзинг является важным направлением работы менеджера культуры, поскольку данная практика предполагает решение ряда проблем: аренда помещений, транспортные услуги, информационное обеспечение и прочие виды расходов, с помощью которых может

²⁴³ См. подробнее: Дж. Д. Александр, К. Дж. Карлсон. Основные принципы фандрейзинга. Секреты привлечения денежных средств для неприбыльных организаций. М., 2007.

²⁴⁴ См.: Артемьева Т. В., Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб., 2010. С. 7.

²⁴⁵ Там же. С. 5.

быть реализован тот или иной социокультурный проект. При этом и само учреждение культуры должно грамотно и выгодно позиционировать себя, поэтому PR-деятельность может рассматриваться как часть фандрейзинга, ведь поддерживать и помогать люди стараются тем, кто в какой-то мере известен и имеет определенную значимость, уникальность. Эффективность фандрайзинга может быть измерена количеством и качеством полученных ресурсов.

В зависимости от целей финансирования и обеспечения ресурсами выделяют два вида фандрейзинга: *проектный* и *оперативный*. В первом случае фандрейзинговая компания имеет своей целью привлечь необходимые средства под реализацию конкретных социокультурных проектов и программ. Такой вид фандрейзинга в сфере культуры является весьма удобным и его проще представить донорам, поскольку здесь предполагается наличие конкретных задач и результата (открытие выставки, театральная постановка и т.д.), а также статей расходов.

Несколько иная ситуация с оперативным фандрейзингом. Поскольку он направлен не на реализацию конкретных проектов, а на поддержание или продолжение благотворительной деятельности (заработная плата сотрудникам, выплата аренды за помещение и т.д.), то, как следствие, является менее оформленным и оттого гораздо менее эффективным²⁴⁶. В ходе оперативного фандрайзинга поступающие от доноров денежные средства и прочие виды поддержки не имеют целевого назначения и аккумулируются в доходной статье учреждения культуры. При этом положительным моментом оперативного фандрейзинга следует считать тот факт, что привлеченные ресурсы могут быть использованы для решения долгосрочных и более перспективных задач.

Между тем специалисты в области технологий привлечения ресурсов в неприбыльную сферу настоятельно рекомендуют практиковать проектный фандрейзинг, так как он имеет очевидные преимущества перед оперативным. Следует также заметить, что любую деятельность, требующую поддержки, можно разбить и презентовать в виде проекта, если применить при этом творческий подход. В виде проекта может быть представлено и любое событие, помещение, конкурс, мероприятия. Главным достоинством проекта является прозрачность в целях, назначении, затратах, и главное, в результате. Проектная деятельность переживает в данный момент свой бурный рост, чем объясняется и популярность проектного менеджмента.

Однако в обоих видах фандрейзинга наиболее важным является нахождение и грамотное обоснование взаимных интересов для двух

²⁴⁶ См.: Куликова Ю.П. Фандрейзинг в сфере культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8). С. 34.

или более участников фандрейзинговой компании. В связи с этим фандрейзинг нередко называют технологией формирования и налаживания социального партнерства. В рамках социального партнерства необходимо считаться с интересами потенциальных партнеров, проявлять дружелюбие и терпение, так как выделение нужных средств зависит от конкретных людей, которые формируют свое суждение о размещении находящихся в их ведении ресурсов²⁴⁷. Решают вопрос о сотрудничестве люди, и во многом это решение зависит от их личного отношения к той организации, учреждению или ее руководителю, которые осуществляют фандрейзинговую деятельность. Поэтому решение о финансировании очень часто зависит от уровня и характера отношений между сотрудниками или руководителями обеих организаций.

Таким образом, необходимым условием фандрейзинга является установление контактов с различными коммерческими фирмами, государственными органами, фондами, частными лицами, которые затем позволят привлечь необходимые для учреждения культуры ресурсы. Поэтому фандрейзинг нередко называют искусством поиска друзей для некоммерческой организации.

Между тем эффективный фандрейзинг начинается с работы над собственными образом, именем и имиджем. Наиболее успешными здесь могут стать те организации, которые открыты, понятны, отличаются от прочих, обладают хорошей репутацией, сотрудники которой приветливы и доброжелательны. Несмотря на то, что доноры могут иметь в своем распоряжении необходимые для фандрейзера средства, все же они могут быть не готовыми вкладывать их в сферу культуры. Нередко причинами отказа в сотрудничестве с учреждениями культуры или творческими коллективами являются недостаточно ясная цель и задачи, субъективные причины (неприятие руководителя учреждения или его представителя), не совсем положительная репутация самой организации. В связи с этим важно не только уделять внимание процессу взаимодействия учреждения культуры с внешней средой, но и грамотно позиционировать проект, мероприятие, программу, подчеркивая его значимость и уникальность. Также следует знать и мотивы потенциальных доноров. Среди мотивов доноров следует выделить следующие:

- коммерческие, или деловые, мотивы, которые связаны с нацеленностью получить определенную выгоду от сотрудничества (реклама, повышение имиджа, укрепление деловых связей и пр.);

²⁴⁷ См.: Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С. 105.

– филантропические мотивы, связанные с желанием оказать поддержку безвозмездно на основании религиозных, личных, национальных и прочих целей.

При этом мотивом для тех, кто может поддержать социокультурные проекты, учреждения, мероприятия является и возможность занять определенное положение в обществе, желание приобщиться к культурному или национальному достоянию. Современные исследователи в области социокультурного менеджмента подчеркивают, что «поддержка изобразительного и музыкального искусства, литературы, кино, театров, музеев, библиотек привлекает современный бизнес не только возможностями рекламы и формирования репутации через эту сферу, дающую максимальный «выход на общество» и, с очевидностью, социально значимую. Это (...) и средство прорыва на международные, зарубежные рынки не в образе простого конкурента (а значит – нежелательного субъекта хозяйствования, «чужака»), а сторонника сотрудничества, интересующегося культурой данной страны, т.е. поддерживающего естественные человеческие ценности и творчество»²⁴⁸.

Каждый вид донорских взносов имеет свои преимущества для некоммерческой организации. Так, грантовая поддержка является наиболее существенной и весомой, но при этом она имеет целевое назначение и для ее получения требуется длительный промежуток времени, а также опыт работы с грантодателями. Взнос из благотворительного фонда или частное пожертвование может иметь небольшой размер, но такие средства проще получить, они «быстрые», нецелевые и тем самым могут быть использованы более эффективно.

Результатом фандрейзинга принято считать не столько получение разовых взносов для реализации планируемых проектов, сколько установление долгосрочных партнерств, соглашений, длительного сотрудничества. Такого рода цель требует регулярности взаимодействия с партнерами, периодических деловых встреч, своевременного информирования о предстоящих мероприятиях, предоставление отчета о реализованных проектах, вкладе партнеров и т.д. Если партнер понимает значимость роли его поддержки или финансовой помощи в осуществлении социокультурного проекта или процесса, то данный факт может стать основой для дальнейшего сотрудничества.

Мировая практика сотрудничества учреждений культуры с наиболее стабильными финансовыми партнерами часто воплощается в создании некоей общности (круг друзей, попечительский совет, клуб и т.д.). В круг друзей (попечительский совет) учреждения могут входить как представители бизнеса, власти, искусства, так и журналисты, общественные деятели, волонтеры, знаменитые люди. Наиболее важ-

²⁴⁸ Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. СПб., 2001. С. 62.

ным является привлечение к кругу друзей учреждения культуры таких людей, которые являются лидерами общественного мнения, а также тех деятелей, которые способны до широкой аудитории информацию о деятельности учреждения культуры.

Для того, чтобы фандрейзинговая компания прошла успешно, требуется не только тщательная работа по отбору информации, но и личные качества и навыки фандрейзера. Так, среди необходимых качеств и навыков фандрейзеров следует отметить следующие: доброжелательность, упорство, терпение, открытость, адаптивность, коммуникабельность, умение составлять тексты, способность убеждать, вести переговоры и прочие. Кроме того, важно соотносить траты времени по фандрейзингу с целесообразностью предпринимаемых усилий, находить правильные решения, продуцировать идеи по поводу того, кто чем может помочь.

Фандрейзингом должен заниматься определенный человек, хотя эта работа может быть предусмотрена в должностных обязанностях у конкретных сотрудников. Нередко фандрейзинговую деятельность в учреждениях культуры осуществляют руководитель, заместитель руководителя, менеджер культуры, специалист отдела по развитию и связям с общественностью и прочие сотрудники.

Лекция 9.3. Этапы фандрейзинговой компании

Фандрейзинг представляет собой бесконечный процесс или цикл, результатом которого становится регулярное привлечение необходимых ресурсов для обеспечения осуществляемой организацией культуры деятельности или реализации социокультурных проектов, программ, мероприятий. В связи с этим следует подробно остановиться на каждом этапе данного процесса, чтобы иметь взвешенное представление о нюансах этой сложной работы.

Фандрейзинг начинается с планирования, которое должно опираться на общую стратегию развития учреждения культуры. Планирование фандрейзинга необходимо для того, чтобы сфокусировать усилия и контролировать выполнение каждого этапа данной работы. Эффективность фандрейзинговой деятельности во многом зависит от подготовительной работы, которая становится залогом успешной работы учреждения по привлечению внебюджетных ресурсов. Причем планирование постоянно следует за подведением итогов предыдущих фандрейзинговых компаний, поскольку данный процесс является непрерывным.

Существует несколько точек зрения на количество этапов в процессе фандрейзинга. Так, нередко авторы выделяют лишь три эта-

па в фандрейзинге²⁴⁹, тогда как другие рассматривают фандрейзинг как совокупность десяти этапов²⁵⁰. Обобщая различные взгляды на данный вопрос, заметим, что логика организации фандрейзинга во многих практиках выглядит идентичной.

1. Анализ проблемы и выбор стратегии фандрейзинга.

Фандрейзинговая компания начинается с анализа ситуации и генерации центральной идеи, вокруг которой и будет построена вся стратегия фандрейзинга. На данном этапе важно определить конкретный предмет фандрейзинга, требующий поддержки, финансирования. В сфере культуры это может быть открытие выставки, реализация образовательной программы, издание книги, проведение молодежной программы, конкурса, фестиваля, оцифровка документальных материалов, поддержка сохранности фонда и многое другое. Чем конкретнее поставлена задача, тем больше шансов на успех. Кроме того, следует обосновать актуальность решения проблемы для поддержки выбранного направления культурной деятельности. От характера проблемы, которая может быть решена в результате успешного фандрейзинга, зависит и стратегия проведения фандрейзинговой кампании.

Стратегия фандрейзинга разрабатывается отдельно для каждого проекта или конкретной деятельности, требующей привлечения необходимых денежных средств и иных ресурсов. В стратегии определяется цель, предмет, сроки, ресурсы и методы проведения фандрейзинговой кампании. Нередко фандрейзинг требует не только физической и интеллектуальной работы руководителя или персонала, но и использования определенных финансовых затрат (издание буклета, печать информационных бланков, расходы на мобильную связь и т.д.). Иногда для компании фандрейзинга разрабатывается подробная программа, куда включается и итоги работы второго этапа. В программе желательно разместить и утвержденный план работы, разбитый на этапы реализации. Планирование фандрейзинга специалистами рекомендуется начинать не менее чем за полгода до предполагаемого начала реализации социокультурного проекта или прочего вида деятельности, требующей поддержки и дополнительных средств.

На этом этапе стоит обобщить все данные о своей организации, выявить и обосновать ее уникальность или особенность, что может стать основой списка аргументов для доноров, помимо обозначенной оригинальности планируемого к реализации проекта или деятельности (книги, фестиваля, реставрации и т.д.). Итогом может стать не только

²⁴⁹ См.: Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004.

²⁵⁰ См.: Фандрейзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб., 2012.

программа фандрейзинга, но и составление рабочего варианта аннотации. Объем такой аннотации, как правило, не должен превышать одной страницы и, следовательно, вся информация должна быть изложена кратко, доступно, понятно, убедительно и лаконично.

В аннотации для доноров рекомендуется сформулировать цели проекта, актуальность и особенности проекта, изложить информацию об организации-исполнителе, ожидаемые результаты и требуемые для этого ресурсы. В некоторых случаях оперативного фандрейзинга требуется не описание проекта или программы, а подробная характеристика деятельности учреждения культуры, смысл и специфика его деятельности, а также описание проблемной ситуации, требующей поддержки. В данном случае можно сделать акцент на миссии учреждения культуры или творческого коллектива. Она должна быть ясной, согласующейся с имиджем, опираться на предшествующий опыт. Положительным фактом следует признать наличие в аннотации сведений об имеющихся социальных партнерах, причем, чем известнее, влиятельнее, надежнее они будут, тем большее впечатление эта информация произведет на потенциального донора.

В аннотации рекомендуется сформулировать ответы на следующие вопросы: почему возникла потребность в поддержке деятельности? Что даст эта поддержка обществу, городу, детям, молодежи, человечеству или стране? Как донор может помочь? Каковы могут быть его мотивы? Какие ресурсы необходимы для реализации проекта: информационные, финансовые, организационные и т.д.? Каким образом будет представлен отчет об израсходованных средствах? Как будет виден результат вклада донора?

К информационным материалам, которые в дальнейшем будут использоваться во фандрейзинговой деятельности, можно отнести:

- рекламный материал об учреждении культуры или проекте;
- краткая информация о самом учреждении, его истории и миссии, которая нередко оформлена отдельным буклетом;
- документы, характеризующие проект;
- отзывы, оценки, материалов из прессы о деятельности творческого коллектива или учреждения культуры;
- буклеты, листовки, аннотации, типовые письма, благодарности, которые используются при взаимодействии с донорами.

2. Подготовка работы с донорами.

Вторым этапом фандрейзинговой кампании является подготовительная работа с теми организациями и частными лицами, которые потенциально могли бы стать донорами для привлечения необходимых учреждению культуры ресурсов. Здесь наиболее важным обстоятельством является определение круга возможных доноров, а также работа над их мотивацией. Серьезным подспорьем в данном случае

может быть опыт прочих некоммерческих организаций, а также опыт предыдущих фандрейзинговых компаний, который следует проанализировать и сделать выводы.

Среди всего многообразия возможных источников для привлечения внебюджетных средств можно выделить следующие группы доноров:

- коммерческие организации, представители бизнеса (мелкого, среднего, крупного);
- федеральные, региональные, муниципальные органы власти, включая ведомственные государственные учреждения, комитеты и пр.;
- некоммерческие организации, специализирующиеся на аккумулировании финансовых средств для сферы культуры (грантодатели, фонды, благотворительные организации и пр.);
- частные лица, меценаты.

В процессе фандрейзинга при работе с донорами следует учитывать принадлежность их той или иной группе. От этой принадлежности зависят методы работы учреждения культуры по привлечению средств, уровень сотрудников, которые будут взаимодействовать с донорами, а также иные аспекты фандрейзинговой деятельности.

Частью подготовки работы с донорами является доработка, корректировка и выпуск информационных материалов об учреждении, его достижениях, о планируемом к реализации проекте, о сотрудниках, а также иной информации, изложенной в аннотации. Корректировка информационных материалов (буклет, письма и пр.) производится в зависимости от того, кому готовится обращение или аннотация.

Важной частью подготовительного этапа фандрейзинга является отбор потенциальных доноров. Выбор тех, кто может стать источником для привлечения внебюджетных средств, осуществляется по следующим факторам:

- тематика и приоритеты той поддержки, которая осуществляется донорами (например, образование в сфере искусства или сохранение культурного наследия);
- тип оказываемой поддержки и ее размеры (стажировка, финансовые средства, оплата поездки, информационная поддержка и т.д.);
- география поддержки и язык обращения (например, страны СНГ, или Северо-Запад России, или международный фонд, работающий только на английском языке);
- типы получателей грантов (учреждения культуры, НКО, творческие люди) или необходимые условия (опыт работы в данном направлении, наличие партнеров и т.д.).

Кроме того, при отборе потенциальных доноров следует тщательно взвесить и собственные интересы, и возможности учреждения культуры, творческого коллектива.

Успех фандрейзинговой кампании во многом зависит от того, каким образом будет проведена работа по ознакомлению с потенциальными донорами. Специалисты предлагают подробно изучить интересы доноров, чтобы продумать мотивацию поддержки. Проекты в области детской и юношеских культурных мероприятий, безусловно, привлекут большее внимание тех доноров, у руководителей которых есть дети. Любители народной музыки и фольклора, вероятнее всего станут патронировать именно это направление деятельности.

Вот некоторые ценные советы, которые дает Джиллиан Пул: «Иногда можно многое узнать об интересах человека, если просто внимательно читать газеты и, посещая его кабинет, держать глаза открытыми. Какие книги стоят у него на полках? Какие фотографии? О чем говорят другие предметы? Я уверена, что лучшие всего удается FR людям с широкими интересами. Они много читают (по крайней мере – книжные обозрения), ежедневно просматривают газеты, проявляют любознательность в отношении многих и многих вещей. Иными словами, они живо интересуются другими людьми». «Следите за тем, кто появляется на культурных и других мероприятиях в вашем городе». «Вам понадобится и сводный список спонсоров (как настоящих, так и потенциальных) с их именами, отчествами и фамилиями (а также с ФИО супруга или супруги); с адресами, номерами телефонов, указанием рода занятий и т.д.». «Пытаясь подружиться с потенциальными донорами, вы никого не надуваете, наоборот, вы даете им возможность стать причастными к работе, в которую верите сами и в которую, как вы убеждены, должны поверить и они». «Люди хотят знать, какого размера пожертвование вы от них ожидаете. Обычно обращение “Дайте, сколько сможете” заканчивается ничтожно малыми взносами. Люди хотят знать, сколько дают другие. Они хотят иметь представление о том, на какое место вписывается их пожертвование». «Обычно пожертвование поступает от каждого третьего или пятого донора из числа тех, к кому вы обращаетесь»²⁵¹.

Часто финансирование какого-либо проекта требует привлечения нескольких источников. Между тем существование списка тех организаций или частных лиц, кто уже поддерживает проект или учреждение, коллектив (например, участие в программе государственного софинансирования), является весомым аргументом для любого следующего донора. Подготовительная работа требует распределения предполагаемых источников, которая будет меняться и корректироваться в ходе фандрейзинговой кампании.

²⁵¹ Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С.107.

При определении круга доноров может помочь анализ этой практики у прочих схожих некоммерческих организаций в сфере культуры (например, практика музейного фандрейзинга или театрального). Также определенную пользу может принести и тщательное изучение интернет-сайтов, где представлена и систематизирована информация о различных благотворительных фондах, о конкурсах или грантах в социокультурной сфере. Полезным для фандрейзеров могут быть и сведения о крупных налогоплательщиках в регионе, о тех организациях, которые ведут активную благотворительную деятельность.

В итоге учреждению культуры рекомендуется составить список потенциальных доноров (коммерческие фирмы, фонды, грантодатели, частные лица), который должен быть максимально информативным. Этот список затем может стать основой для фандрейзинговой деятельности и использоваться в зависимости от целей требуемого поддержки культурного проекта, мероприятия, деятельности.

В подготовке фандрейзинга необходимо учитывать типологию доноров, а также составить круг тех организаций и физических лиц, которые бы смогли потенциально поддержать проект, профинансировать ту или иную часть запланированной деятельности. От рассмотренных ранее видов источников финансирования, этот список отличается тем, что здесь необходимо составить перечень конкретных организаций с их адресами, полной информацией, которая может пригодиться на переговорах, телефонами, ФИО руководителя и т.д.

Существует общая рекомендация для фандрейзеров, согласно которой лучше выбрать для дальнейшей работы наиболее перспективных доноров и сосредоточить усилия на установлении деловых связей и партнерств именно с ними, чем распыляться на большое количество доноров. При этом следует предусмотреть и появление конфликтных ситуаций с партнерами, поэтому на данном этапе следует исключить одновременное присутствие в процессе поддержки тех доноров, которые находятся в сложных отношениях. Данный факт объясняется тем, что донор нередко принимает решение о поддержке культурного проекта с опорой на информацию о тех, кто уже предпринял данный шаг. Причем иногда присутствие конкретного лица в партнерах у некоммерческой организации может негативно сказаться на всей фандрейзинговой кампании.

Определенным позитивным моментом при подготовке к фандрейзингу могут служить и результаты исследований о сложившемся в обществе образе учреждения культуры, уровне его известности, репутации, об имидже, который во многом формирует творческий коллектив, руководитель или в целом организация. Особенно данный срез необходим для крупных городов, где выше уровень конкуренции на культурные услуги и сложнее добиться известности.

3. Реализация программы фандрейзинга.

Фандрейзинговая деятельность может быть реализована только тогда, когда выработана четкая стратегия, программа, определен круг потенциальных доноров, заготовлены необходимые материалы, выбраны методы и назначены ответственные лица. Между тем фандрейзерам-практикам, как правило, рекомендуется составить небольшой текст, в котором бы отражались все основные аргументы для донора, способного поддержать планируемый проект, коллектив, деятельность учреждения. Причем данный текст желательно выучить наизусть всем тем, кто причастен к фандрейзинговой деятельности, чтобы в любой ситуации можно было воспроизвести важность и актуальность этого проекта. Сюда же относится и подготовка для руководителя учреждения (или другого ответственного за фандрейзинг сотрудника) «лифтовой речи». Наличие такого рода речи также предполагает четкое знание заготовленного заранее текста на основе аннотации для потенциального донора, чтобы всегда имелась возможность кратко и внятно сообщить о сути своего проекта.

Организация работы по проведению фандрейзинга будет зависеть от выбранной ранее стратегии, а также от особенностей выполнения первых двух этапов. В этом процессе важно обеспечить полную осведомленность о деталях фандрейзинговой компании всех сотрудников, выполняющих данную работу: руководителя учреждения культуры и ответственных за проведение фандрейзинга сотрудников.

От стратегии фандрейзинговой компании зависит и выбор методов привлечения внебюджетных средств. Среди методов работы с донорами специалисты отмечают весьма разнообразный перечень²⁵². Однако остановимся лишь на тех из них, которые целесообразно применять в сфере культуры:

1. Массовые рассылки и вложения. Массовые рассылки, которые иначе называют «директ-мэйл» («direct mail») являются одним из наиболее старых и проверенных временем методов. Суть метода заключается в составлении письма и отправки его для сотней и тысяч заранее составленных адресов. Как правило, к письму прилагается буклет, форма или банковские данные для платежа. Возможна отправка информационных материалов и в виде вложения в тот или иной журнал, что дает возможность сэкономить существенную сумму на почтовом тарифе. Недостатками такого метода является крайне низкий отклик, однако данный факт связан с некачественной базой адресов, по которым проводится рассылка. Кроме того, сегодня дан-

²⁵² См.: Фандрейзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб., 2012. С. 12–15.

ный метод несколько модернизировался и он приобретает новые возможности с использованием сети интернет и электронной почты.

2. Безадресные обращения. Данный метод похож на предыдущий, но его суть заключается в том, что отправитель не знает заранее к кому попадет данное письмо. Классический способ применения такого метода – распространение листовок и буклетов через магазины, стойки для промо-материалов в ресторанах и на выставках и т.п. Как правило, отклики здесь крайне низкие, но и затраты на него также невелики.

3. Мероприятия. Данный метод является весьма популярным инструментом фандрейзинга, в его основе лежит реализация какого-либо мероприятия (концерт, бал, прием), когда в одном месте собираются потенциальные доноры и им предлагается поддержать решение озвученной проблемы. Особенно важным в данном методе является способность организаторов создать атмосферу благотворительности, предусмотреть оригинальность мероприятия, его интерес для публики, наличие известных людей. Нередко в данном методе используются аукционы, лотереи и прочие инструменты работы фандрейзинга.

4. Реклама и СМИ. В качестве методов обращения к потенциальным донорам очень часто используются широкие возможности масс-медиа как посредников в передаче информации к большому количеству реципиентов. В СМИ с помощью статей или сюжетов может быть освещена для регионального сообщества проблема поддержки социокультурного проекта. Например, в журнале может быть размещена информация об учреждении культуры, о реализуемых проектах, которая дополняется и предложением о сотрудничестве, а также описываются способы реализации этой поддержки (выход на сайт, реквизиты, телефоны и т.д.). Кроме того, качественная реклама всегда способствует созданию информационного поля вокруг учреждения, коллектива, проекта и их проблематики, повышает известность, а следовательно, и уровень доверия к данной организации.

5. Работа с сайтом. Интернет открывает множество новых возможностей для фандрейзинга. Среди различных методов работы в сети (рассылки, реклама и пр.) важным направлением следует назвать создание специального сайта с подробной информацией для потенциальных доноров. Сайт обязательно должен обновляться и быть удобным для пользователей.

6. Партнерство с бизнесом. В данном случае речь идет о применении технологий создания социальных партнерств, установления связей с коммерческими структурами, создания круга друзей организации культуры, попечительских советов, налаживания связей со спонсорами.

7. Метод «приведи друга». Такая методика фандрейзинга постепенно приобретает свою популярность, так как люди в последние годы все больше опираются на мнения друзей и знакомых. Поэтому продвижение через знакомых – один из самых эффективных способов получения друзей, партнеров, доноров. Например, при сотрудничестве с конкретной организацией можно использовать просьбу передать информационный буклет их коммерческим партнерам или пригласить на мероприятие руководителя организации вместе со своими деловыми партнерами.

В других сферах деятельности фандрейзинга следует выделить следующие методы: установка ящиков для пожертвований, прямой диалог (когда представители фондов рассказывают в людных местах о проблеме и предлагают сделать пожертвование), телемаркетинг и пр.

В сфере культуры России большую популярность при работе с донорами получили различные способы проведения мероприятий, поскольку эта сфера неотделима от творческой элиты, определенной известности, публичности. Так, в рамках фандрейзинга учреждения культуры нередко проводятся балы, аукционы, презентации, конференции, вечера, чествования, способные привлечь потенциальных доноров к реализации социокультурных проектов. Организация таких мероприятий является сложной и требует затраты определенных ресурсов, однако для многих учреждений культуры их проведение соответствует профилю деятельности (концерт, выставка, презентация и т.д.). Нередко такие мероприятия становятся регулярными, особенно в результате их успешного проведения.

Премии и конкурсы способны обеспечить немалые поступления, особенно при условии привлечения внимания масс-медиа. Присуждение и вручение премий может сочетаться с концертными выступлениями, выставками, публикациями, презентациями и т.д.²⁵³ Главной проблемой в данном случае является поиск и установления собственной ниши, чтобы сформировать устойчивые образы и стереотипы, отличающиеся от многочисленного потока конкурсов. Аукционы в сфере культуры могут быть связаны как с известностью творческих людей (например, продажа костюма), так и с покупкой популярного действия (дуэт с известным исполнителем и т.д.). Продажа известных мест, среди которых и часть донорской стены в театре, и кирпич в музее с информацией о его владельце, также может привлечь дополнительные средства для учреждений культуры. Продавать учреждение культуры может места для рекламы в самых разных вариантах (на билетах, одноразовых пакетах, печатных листовках, стендах, салфетках и многом другом).

²⁵³ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 258.

Иногда потенциальных доноров делят на «горячих» и «холодных». Первая группа является приоритетной, поскольку в этом списке находятся те доноры, работа с которыми наиболее вероятна, отдача существенна, и, возможно, с ними установились партнерские отношения. Что касается второй группы, то сюда включены те юридические и физические лица, отдача от которых предполагается минимальной и маловероятной. Такого рода разделение является мерой, способной оптимизировать фандрейзинговую деятельность, направить в нужное русло время и силы тех, кто осуществляет деятельность по привлечению внебюджетных ресурсов. Причем содержание списков может меняться в зависимости от реализуемых проектов, а также с течением времени.

Начинать фандрейзинговую работу следует с «горячего» списка доноров и наиболее перспективных источников финансирования, поскольку с получением первой крупной поддержки у учреждения культуры появляется возможность использовать этот факт для привлечения прочих доноров.

Проведение фандрейзинговой компании будет успешным, если в ходе этого процесса осуществляется регулярный контроль и анализ поступивших финансовых средств, ресурсов, пожертвований, достигнутых соглашений о сотрудничестве. В результате составляется список партнеров, которые согласились поддержать коллектив или проект, размеры взносов или описание другого вида поддержки.

В ходе реализации фандрейзинговой компании могут возникнуть различные обстоятельства (незапланированные денежные поступления или их отсутствие, изменения времени реализации проекта и т.д.), которые являются основанием для пересмотра программы фандрейзинга. В связи с этим в организации проведения фандрейзинговой компании следует предусмотреть определенную регулярность совещаний всех причастных к этой деятельности сотрудников.

В реализации программы фандрейзинга следует придерживаться ряда определенных условий, которые способствуют в целом успешности фандрейзинговой компании²⁵⁴:

- стратегия и план фандрейзинговой деятельности;
- наличие специалистов, владеющих технологиями фандрейзинга или подразделения, которое бы занималось фандрейзингом;
- знание и реализация менеджерами культуры технологии фандрейзинга;
- заинтересованность и участие руководства в привлечении средств;

²⁵⁴ Там же. С. 105.

- создание при учреждении культуры специальной общности (Клуба друзей, Совета попечителей, Фонда и т.п.) и ее эффективная деятельность;

- грамотное позиционирование своего учреждения, проекта, услуги, деятельности на рынке доноров, учитывая их мотивы или предпочтения.

Во фандрейзинге существуют устоявшиеся правила, с помощью которых может быть организована работа с потенциальным донором. К ним, в частности, можно отнести следующие:

- просьбу о сотрудничестве и необходимости поддержки нужно излагать убедительно и ясно;

- в ходе общения с донором следует подчеркнуть значимость или уникальность реализуемого проекта, деятельности учреждения культуры;

- необходимо найти точки соприкосновения сути проекта с деятельностью или интересами потенциального донора, выявить возможные мотивы донора, представить выгоду от будущего сотрудничества;

- нужно грамотно и понятно сформулировать, что именно, какие ресурсы может предоставить потенциальный донор и в чем конкретно может быть выражена его помощь (перечень оборудования, услуги связи, сумма денег);

- следует помнить, что в большинстве случаев переговоры с потенциальным донором заканчиваются отказом в помощи, но даже в этом случае предполагаемого партнера следует поблагодарить за сам факт проведения переговоров и выразить надежду на иные перспективы в будущем.

Переговоры с потенциальным донором является самым ответственным мероприятием и поэтому ему предшествует такая длительная подготовка. На переговоры с представителем организации рекомендуется приходить не в одиночку, а в сопровождении с другими сотрудниками учреждения, способными наиболее выгодно представить проект и описать деятельность данного учреждения. В зависимости от размера учреждения культуры, а также ее структуры осуществлять фандрейзенговую компанию следующие сотрудники: руководитель, его заместитель, менеджер, специалист по развитию и PR, фандрейзер или прочий персонал, имеющий то или иное отношение к данной деятельности.

При этом отношения с теми, кто оказал поддержку проекта, должны быть регулярными, донора необходимо постоянно информировать о ходе реализации проекта или деятельности учреждения культуры, предоставлять для ознакомления необходимые отчетные документы, а также демонстрировать вклад донора в данный проект.

4. Анализ результатов и обратная связь с донорами.

Последний этап необходим для того, чтобы обобщить результаты проведенной фандрейзинговой компании, извлечь уроки, а также выразить благодарности тем, кто оказал поддержку. При анализе проведенной во время фандрейзинга работы следует подробно разобрать причины, которые привели к отклонению донорами обращений.

Определенным результатом следует назвать и создание базы данных всех партнеров с полной информацией, включающей подробные сведения о донорах как о юридических и физических лицах и их особенностях, о суммах и многом другом. Кроме того, следует обобщить информацию и о тех, кто предоставил даже самую незначительную помощь для реализации проекта или поддержки деятельности творческого коллектива, учреждения культуры.

Также следует сделать вывод о сильных и слабых сторонах проведенной фандрейзинговой компании, оценить эффективность примененных методов и средств.

Выражение благодарности тем, кто оказал поддержку проекту или учреждению, является необходимым условием всего процесса фандрейзинга. Благодарность донорам, волонтерам, представителям власти, СМИ может быть выражена как с помощью благодарственного письма, так и с помощью иных способов (упоминание в специальной речи, приглашение на прием и т.д.).

«За самый скромный взнос нужно непременно поблагодарить, сразу же написав теплое и грамотно написанное благодарственное письмо. Маленький взнос иногда требует от донора большей жертвы и в него вкладывается больше любви, чем в небрежно выделенные большие суммы. Но если поступает крупный взнос, вы должны немедленно поставить о нем в известность высшее руководство, чтобы благодарственное письмо было подписано людьми соответствующего дарителю ранга. Выражая признательность за крупный взнос, недостаточно только написать и отправить благодарственное письмо. Разные люди ждут разных знаков внимания за предоставленное вам крупное пожертвование. Некоторые из них (их меньшинство) не хотят публичной известности. Большинство же людей к ней стремится. Признательность за оказанное благодеяние может выражаться в разных размерах: от упоминания донора в программке до официально высказанной благодарности мэра вашего города, приема в честь донора или помещения его имени на мраморной доске... Выражение благодарности может стоить вам денег, и вам надо включить эти расходы как одну из затрат на ведение дел, потому что правильно просчитанный знак внимания воодушевляет на пожертвования окружающих и может подтолкнуть вашего изначального донора на повторные жесты благотворительности»²⁵⁵.

²⁵⁵ Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С.112.

Что касается эффективности фандрейзинга, то в данном случае важно определить насколько целесообразными были примененные методы и реализованные мероприятия. В оценке эффективности фандрейзинга могут быть проанализированы следующие показатели: общая сумма полученных средств (включая и дополнительные ресурсы), расходы на проведение фандрейзинговой компании, процент положительных ответов на обращения, сумма показателями и пр.

Рассмотренные этапы выделены условно, и каждая фандрейзинговая компания может быть построена по-разному в зависимости от ситуации, проблемы, масштаба проекта и многих других обстоятельств. Имеют быть место такие ситуации, когда объявление о конкурсе, гранте или иной форме финансовой поддержки является стартом для начала фандрейзинговой кампании.

Лекция 9.4. Благотворительность. Спонсоринг. Волонтерство

Среди наиболее распространенных практик, которые осуществляются в рамках фандрейзинга, подкрепленных социальным партнерством, следует признать благотворительскую деятельность и установление спонсорских контактов.

Благотворительная и спонсорская деятельность способствуют выстраиванию общности интересов между социальными партнерами, открывают новые возможности, создают дополнительные возможности для развития деловых контактов. В России постепенно увеличивается роль благотворительности, повышается ее статус. Под благотворительностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки»²⁵⁶.

Благотворительная деятельность имеет ряд важных особенностей. Во-первых, благотворительность бескорыстна и является безвозмездной, т.е. не требует каких-либо обязательств со стороны получающего благотворительную помощь. При этом благотворительность оказывается связанной с ростом общих производительных возможностей конкретного социума (местности, региона, страны), способствует

²⁵⁶ Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ. Статья 1.

росту человеческих возможностей, их реализации²⁵⁷. Другими словами, в социальном масштабе благотворительность направлена на реализацию блага в конкретном обществе или регионе.

Благотворительная деятельность осуществляется организациями или частными лицами в соответствии с определенными мотивами, о которых речь шла чуть выше: личная заинтересованность, просьба о помощи, наличие амбиций, желание приобщиться к социально значимому делу и пр.

Благотворительные организации настолько важны для развития российской культуры, что их отсутствие могло бы самым негативным образом отразиться на деятельности многих учреждений культуры, одаренных деятелей искусства, на реализации культурных проектов, на культурном развитии регионов.

Большой вклад в благотворительную деятельность сферы культуры вносят благотворительные фонды (как отечественные, так и зарубежные), основной целью которых становится поддержание культурных проектов или талантов, сохранение культурного наследия и многое другое.

Многочисленная статистика, представленная в исследованиях российских специалистов, подтверждает тот факт, что благотворительные организации, в первую очередь, сосредоточены на поддержке проблем в области здравоохранения, образования и науки, тогда как значительно менее финансируется деятельность общественных организаций и институтов в сфере культуры.

Следует также отметить, что численность благотворительных организаций, поддерживающих российскую культуру, постоянно растет, хотя их количество несопоставимо с количеством подобных организаций за рубежом.

Так в Санкт-Петербурге действует более двадцати таких организаций. Среди них: Международный благотворительный фонд им. Лихачева, Петербургский фонд культуры и искусства «Институт Про Арте», Международный благотворительный общественный фонд спасения Петербурга-Ленинграда, Санкт-Петербургский региональный общественный фонд международного музыкального фестиваля «Дворцы Санкт-Петербурга», Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «БДТ», Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд Николая Симонова.

Эти организации, часто являясь в проектах партнерами разнообразных учреждений культуры, помогая им финансово, подталкивают их к развитию, предлагая новые формы общения. Так, например, благодаря сотрудничеству с «Институтом Про Арте» Рус-

²⁵⁷ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 99.

ский музей стал проводить в Мраморном дворце курс лекций для детей. Другие петербургские музеи также стали партнерами «Института Про Арте» и вместе проводят концерты. В проекте «Иифийские игры» – конкурсе композиторов – участвовали такие известные музеи, как музей истории Санкт-Петербурга, центральный музей связи имени А.С. Попова и др. А Малый зал филармонии им. М.И. Глинки вместе с «Про-Арте» осуществляет проект «Консонансы XX века». Программы этого цикла составлены из сочинений композиторов XX века. Санкт-Петербургский фонд международного музыкального фестиваля «Дворцы Санкт-Петербурга» стал возрождать традицию проведения концертов камерной музыки во дворцах Санкт-Петербурга. Уникальность фестиваля, который поддерживает фонд, состоит в том, что все концерты проходят в интерьерах знаменитых дворцов Санкт-Петербурга. В них до революции проводились концерты камерной музыки. В советское время эта традиция была прервана. Фонд пытается возродить культурные традиции, заложенные нашими великими предками. Благодаря «Международному благотворительному фонду им. Д.С. Лихачева» возрождаются старые и создаются новые музеи, ширятся партнерские связи между организациями культуры, принимаются меры по сохранению культурных ценностей России. Так, например, в рамках проекта «Соловки» Фонду удалось привлечь внимание общественности к рассмотрению и решению проблем уникального, историко-культурного и природного комплекса «Соловецкий архипелаг», где в 1920–30-е годы располагался первый советский концлагерь»²⁵⁸.

Между тем переоценить значимость благотворительных фондов, поддерживающих развитие российской культуры, очень сложно, поскольку они играют важную роль в активизации культурной жизни страны и города. Благотворительные фонды не только решают проблемы культурно-просветительного характера, задачи по популяризации и развитию культуры и искусства, но и развивают культуру конкретного региона через поддержку деятельности талантливых людей, учреждений культуры, социокультурных проектов.

Частью благотворительной деятельности является попечительство и патронаж. Патронажем является покровительство, причем не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной и долговременной основе²⁵⁹. Для патронирования в сфере культуры коммерческая структура выбирает для покровительства конкретное учреждение, творческий коллектив или отдельное творческое лицо. В рамках патронажа осуществляются долговременные социальные партнерства между некоммерческой организацией и представителями

²⁵⁸ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 102.

²⁵⁹ См.: Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 79.

бизнеса. Нередко патронирование осуществляется в виде участия представителей различных организаций и частных лиц в попечительских советах учреждений культуры.

Попечителем издавна назывался человек, который своим участием решал проблемы в сфере народного просвещения. Сегодня попечителем является член попечительского совета, который совместно с другими членами попечительского совета оказывает помощь в решении хозяйственных, организационных и прочих проблем развития учреждения (выбор стратегии развития, анализ результатов работы, поиск источников финансирования проектов и т.д.). В состав попечителей на добровольной основе могут входить не только руководители коммерческих фирм, но и представители власти, общественности, все те, кто может оказать какую-либо поддержку для деятельности учреждения культуры.

С благотворительной деятельностью тесно связана и практика спонсорства, которая также получила свое развитие в России как один из устойчивых способов привлечения ресурсов для обеспечения культурной деятельности, проектов, поддержки творческих инициатив.

Спонсором является юридическое или физическое лицо, которое обеспечивает поддержку другому лицу или организации на взаимовыгодных условиях. Если благотворительность осуществляется безвозмездно, то спонсорство отличает отсутствие бескорыстного характера оказываемой поддержки. Средства спонсора предполагают получение некоторой пользы. Как правило, в ответ на финансовые или иные другие виды помощи, учреждение культуры предоставляет возможность спонсору место для рекламы, для реализации PR-акций и многого другого, что может способствовать популяризации товара спонсора, его образа, повышению репутации, росту известности и узнаваемости. Например, приобретая необходимое оборудование для открытия современной выставки, спонсор оказывает материальную поддержку. В обмен на это организатор выставки демонстрирует торговую марку спонсора, озвучивает его имя как того, без которого данная выставка не состоялась бы, что приводит к росту символического капитала спонсора (доверие, репутация, имидж и пр.). Такой тип спонсорства весьма популярен не только в сфере образования и спорта, но и в сфере культуры. В рамках спонсорства осуществляется, как правило, финансирование какого-либо проекта в социально-культурной сфере. Однако спонсор может как предоставить оборудование, так и выплатить премию или вручить приз. Спонсорство является популярной практикой, с помощью которой в сферу культуры привлекаются дополнительные, внебюджетные ресурсы.

Следует заметить, что понятие «спонсор» постепенно в российской практике заменяется понятием «партнер», что свидетельствует о

развитии тенденций социального партнерства. Действительно, спонсор может выступать для учреждения культуры в качестве социального партнера, что предполагает наличие длительных сотрудничеств, выработку условий между двумя сторонами о деталях такого сотрудничества. При этом нередко учреждение культуры устанавливает партнерские связи спонсорства на определенный срок, который привязан к реализации конкретного проекта, программы, мероприятия. Налаживание отношений со спонсорами является частью фандрейзинга и предполагает осуществление планомерной работы со спонсором как источником по привлечению дополнительных ресурсов, способных обеспечить реализацию различных видов культурной деятельности.

Особенно важной в данном случае является разъяснительная работа со спонсором, в результате которой представители бизнеса могут понять взаимовыгодные интересы, увидеть потенциал в сотрудничестве и ту перспективу, которая ему открывается в результате осуществления спонсорской деятельности. Если для того, кто проводит фандрейзинговую компанию, цели спонсорства ясны, то для спонсора требуется подробное разъяснение данного вопроса. В результате между сторонами может быть достигнуто компромиссное решение о сотрудничестве, которое принесет определенную выгоду как для учреждения культуры, так и для поддерживающей его организации.

Что касается прямых или косвенных выгод для спонсора, которые он может получить от сотрудничества с творческими коллективами, учреждениями культуры или талантливыми людьми, то здесь существует множество различных вариантов. В частности, речь идет о возможности дополнительной рекламы и PR-деятельности, увеличения степени известности, повышения статуса, о формировании позитивного образа данной организации или ее руководителя. Кроме того, спонсорская деятельность позволяет организации наладить новые деловые контакты, войти в круг влиятельных людей, которые также поддерживают данное направление культурной деятельности и т.д. С точки зрения рекламы спонсорство является частью маркетинга. Однако мотивация спонсора может быть и более глубокой: создание привлекательного имиджа в связи с участием в реализации культурных проектов, демонстрация социальной значимости и социальной ответственности бизнеса.

По мнению специалистов некоммерческого менеджмента, в сфере культуры весьма плодотворной практикой спонсорской деятельности признается формирование и реализация так называемого спонсорского пакета. Спонсорский пакет – это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационно-рекламные воз-

возможности и, самое главное, финансовые затраты²⁶⁰. Спонсорский пакет включает в себя описание проекта, требующего поддержки, указания о поддержке проекта прочими структурами (власть, фонды и пр.), бюджет проекта, возможный для спонсора статус, а также полный перечень предоставляемых спонсору рекламных, информационных и прочих возможностей, которые соотносимы со статусом спонсора.

Среди статусов спонсора следует выделить следующие²⁶¹:

- генеральный (главный) спонсор – до 100 % финансирования проекта;

- официальный спонсор – до 50% финансирования проекта;

- специальный – до 25% финансирования проекта;

- спонсор-участник до 10% финансирования проекта;

- информационный спонсор – обслуживание СМИ.

В зависимости от статуса спонсора ему может быть предложен и соответствующий набор встречных со стороны учреждения культуры услуг:

- упоминание имени спонсора в официальном названии события, в пресс-релизах, в сюжетах, в проспектах, в приветственных речах и прочих информационных материалах (блокнотах, конвертах, листовках, сборниках и пр.), а также в сообщениях, анонсирующих проект или мероприятие;

- реклама спонсора может быть включена в раздаточный материал;

- предоставление возможности спонсору выступать на открытии и закрытии мероприятия, на брифингах, участвовать в составе жюри конкурса, учреждение и вручение призов и пр.;

- распространение презентационной продукции спонсора на мероприятиях;

- размещение логотипа спонсора в помещении учреждения и прочих видных местах (на флагах, стендах, бланках и т.д.);

- вручение спонсору дипломов, сертификатов, благодарственных писем;

- приглашение спонсора на культурные мероприятия или события, организуемые учреждением культуры в текущем году.

Учреждениям культуры, творческим коллективам и деятелям искусства не следует забывать, что немалую пользу для реализации запланированных проектов могут принести информационные спонсоры. Информационное спонсорство основано на реализации тех ресурсных возможностях, которые существуют у СМИ. Такие спонсоры публику-

²⁶⁰ Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 267.

²⁶¹ *Артемова Т. В., Тульчинский Г.Л.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб., 2010. С.126.

ют или передают рекламу культурного проекта или учреждения культуры и его мероприятий в газетах, журналах, на ТВ, интернет-порталах бесплатно. В связи с этим сотрудничество с журналистами является необходимым условием осуществления большинства направлений фандрейзинговой деятельности. Очень часто СМИ являются активными партнерами различных конкурсов, благотворительных марафонов, концертов, постановок и прочих событий культурной жизни.

Между тем практика спонсорства и благотворительности в современный период переживает ряд негативных тенденций, которые сдерживают их полноценное развитие. Прежде всего, следует отметить отсутствие в России устоявшейся культуры благотворительности, что связано с длительным отсутствием в стране этой практики как самостоятельного вида деятельности, не связанного лишь с выполнением обязательств перед правящей партией, как это было в советский период. Традиция благотворительной деятельности была в России весьма серьезной и самобытной до прихода к власти большевиков, и затем была прервана более чем на 70 лет.

Кроме того, крупный бизнес, который потенциально может стать весомой поддержкой некоммерческой среды, нередко заботится лишь о социально-культурных условиях тех регионов, в которых он расположен. Также у спонсоров и благотворителей часто присутствует некоторая произвольность в принятии решений, пренебрежение экспертизами, стремление помочь «хорошим» или «нашим» людям, поверхностный подход к этой деятельности²⁶². Мало кто из спонсоров или благотворителей рассматривают такого рода деятельность как необходимую часть PR, как один из инструментов формирования гражданского общества и механизма роста социальной культуры, как способ укрепления взаимного доверия в обществе.

Особенно большим препятствием для развития благотворительной деятельности является отсутствие «системы государственного экономического и законодательного стимулирования благотворительности бизнеса»²⁶³. Между тем сама деятельность всех участников, организаторов, координаторов и деятелей благотворительной деятельности нуждается в совершенствовании и повышении уровня ее реализации. В эту сферу крайне необходимы грамотные люди, опытные фандрейзеры, а также посредники, способные показать и наметить перспективы для обеих сторон благотворительной деятельности: тех, кто может оказать поддержку, и тех, для кого эта поддержка необходима.

²⁶² См.: Там же. С. 146.

²⁶³ Там же. С. 151.

В России существуют удачные и показательные практики благотворительности, но они, к сожалению, немногочисленны. Так, например, для фандрайзеров или тех, кто является координатором благотворительной акции важно знать, что современный бизнес может и должен знать, на что именно пойдут его финансовые средства, какой вклад он вносит в решение конкретных проблем. Просьба о денежной помощи должна смениться предложением о сотрудничестве для оказания помощи реальному талантливому человеку, творческому коллективу или проекту. В таком случае благотворитель становится участником благого дела, культурного события, социально значимой для региона или страны практики. Причем участвуя в благотворительной деятельности сферы культуры, доноры тем осуществляют социальное инвестирование, а, значит, в какой-то мере решают социально-культурные проблемы города, региона, страны. Отсюда важно осуществить переход в благотворительности от единовременных и незапланированных взносов к реализации определенной стратегии, оценки значимости представленных проектов или программ, к осуществлению плановой поддержки того или иного направления социально-культурной деятельности.

Немалую пользу в развитии благотворительности может оказать и зарубежный опыт, который имеет весьма разветвленную практику организации благотворительной деятельности. Стоит в связи с этим заметить, что в Японии в настоящее время действует свыше 500 фондов, занимающихся организацией благотворительности; источниками их средств являются средства дарителей, поддержка государства (на конкретные программы деятельности), средства спонсоров, а также доходы от деятельности создаваемых при фонде коммерческих структур²⁶⁴. Благотворительная деятельность всячески поощряется во многих странах, где, чаще всего, предусмотрены разнообразные налоговые льготы для благотворителей, которые не только смотивированы на осуществление финансовой помощи некоммерческим организациям или частным лицам, но и осознают, что насколько важной является эта практика для государства и общества.

Некоммерческие организации, к каковым причисляются и учреждения культуры, во всем мире управляют движением ресурсов сходно, т.е. им приходится действовать в одном и том же направлении – оправдать расходы на некоммерческую деятельность различными способами. Некоммерческие организации регулярно осуществляют поиск альтернативных источников финансирования своей деятельности, а также используют различные дополнительные ресурсы, которые может дать внешняя среда организаций. Одним из таких способов ис-

²⁶⁴ См.: Там же. С. 158.

пользования ресурсов является расширение круга волонтеров, т.е. привлечение добровольных помощников.

Волонтерское движение основано на труде добровольцев, которые взамен оплаты за свой труд получают нематериальное поощрение, и их мотивацией являются социальные, культурные и духовные интересы. Наибольшим образом волонтерское движение развито в США, где волонтеры нанимаются на работу путем заключения специальных договоров, а сама волонтерская деятельность включается в общий стаж работы добровольного помощника. Как говорят американцы, каждый из них хотя бы раз был волонтером в той или иной сфере деятельности. «Наши пионеры-первопроходцы вынуждены были помогать друг другу, ведь от этого зависело их общее выживание. Текстура нашего гражданского общества строилась на волонтерстве»²⁶⁵. Волонтерское движение в США дало толчок для появления организаций, которые подготавливали и распределяли волонтеров в некоммерческие организации.

Что же может помочь привлечь волонтера для оказания им добровольной помощи? Основными методами нематериального стимулирования волонтеров являются следующие²⁶⁶:

- практический метод, который основан на предоставлении волонтерам возможности приобретения опыта работы в различных направлениях, а также дополнительных знаний, навыков;
- информационный метод заключается в доступе к информационным источникам и материалам, таким как новые технологии, научно-исследовательские разработки и др.
- метод привилегированного стимулирования заключается в предоставлении волонтерам возможности получения ряда персональных привилегий, например, бесплатного пользования услугами некоммерческой организации, участия в торжественных, юбилейных мероприятиях, первоочередного права получения поддержки со стороны государственных органов власти и некоммерческих организаций и т.д.

Кроме того, волонтеры могут просто получать удовольствие от участия в проектах или мероприятиях учреждения культуры, чувствовать себя частью большого и социального значимого дела, могут получить общественное признание, найти новых друзей.

В России волонтерское движение развивается крайне слабо и его уровень весьма далек от многих зарубежных стран. Отчасти этот факт можно объяснить отсутствием долгих традиций волонтерского движения, слабым развитием гражданского общества, гражданского

²⁶⁵ Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. М., 2004. С. 92.

²⁶⁶ Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб., 2010. С. 143.

самосознания, сектора некоммерческих организаций, а также сложным экономическим положением страны. Свое наибольшее развитие волонтерское движение получило в спорте как в сфере, имеющей непосредственное отношение к известным людям и социально значимым событиям.

Между тем вклад волонтерского труда для сферы культуры может быть неоценимым. Волонтеры необходимы учреждениям культуры при реализации крупных социокультурных проектов, особенно с международным участием (фестивали, конференции, форумы и т.д.). Именно волонтеры могут оказать посильную помощь в выполнении простой работы (рассылка почты, встреча гостей и пр.). Кроме того, привлекая на работу волонтеров, учреждения культуры получают «выход» на различные слои общества, субкультуры. Волонтеры могут обладать «незамыленным», свежим или нестандартным взглядом на происходящие в учреждении культуры процессы, а также представлять определенный срез общественного мнения. Волонтеры могут быть активно привлечены к фандрейзинговой деятельности. Мнения, опыт и знания волонтеров можно использовать в производственной деятельности учреждения культуры, и в дальнейшем кандидатура волонтера может быть рассмотрена в качестве претендента на вакантную должность в этом или другом учреждении культуры.

Однако работа с волонтерами требует грамотного менеджмента, возможности создания благоприятной обстановки, а также налаживания контактов, добрых отношений с теми людьми, которые добровольно оказывают различные работы. Важно при этом показать преимущества быть волонтером, продумать – в чем будет состоять престиж планируемой для волонтера работы. С другой стороны, несмотря на то, что волонтеры трудятся добровольно, все же они берут на себя определенную ответственность по сохранности имущества, по выполнению определенных норм и т.д.

Являясь добровольцами в реализации социокультурных проектов, или в помощи деятельности учреждений культуры, волонтеры должны знать цель проекта или события, миссию учреждения, а также то – в каком по значимости деле они участвуют, какие требования предъявляются к тем, кто может стать волонтером. Кроме того, сотрудники учреждения должны понимать назначение волонтеров. За труд волонтеры должны обязательно получать благодарность как выражение признательности за выполненные работы (благодарность в виде похвалы, торжественной речи, вручения грамоты, письма и пр.).

Вербовка волонтеров требует продуманного плана, где бы присутствовали меры по заинтересованности добровольцев, конкретные формы помощи, а также институциональное обеспечение их присут-

ствия в деятельности учреждений (например, создание в учреждении культуры круга волонтеров).

Прежде чем приступить к вербовке волонтеров, следует определить потребности учреждения культуры в труде добровольцев. Учреждениям культуры рекомендуется составить список тех работ, которые могли бы выполнять волонтеры: подготовка благотворительного мероприятия, работа с посетителями, консультативная работа и пр.

Привлекать волонтеров можно различными способами: от целенаправленного создания клубов при учреждениях культуры до издания информации о наборе в группу волонтеров. Причем волонтерами, как правило, являются молодые люди, готовые к интересной работе, новым впечатлениям и не имеющие пока серьезных обязательств по обеспечению семьи. В связи с этим волонтеры могут быть завербованы путем сотрудничества учреждения культуры с различными организациями, в которых учится или проводит свой досуг молодежь (школы, университеты, студии, клубы и пр.). При этом, привлекая людей к волонтерскому движению, учреждения культуры дают возможность им проявить себя с позитивной стороны, поучаствовать в интересном событии, прикоснуться к культуре и истории своего региона и просто совершить благое дело.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание термина «фандрейзинг».
2. На какие этапы можно разбить фандрейзинговую компанию?
3. Каковы основные направления социального партнерства для учреждения культуры?
4. Назовите и опишите ключевые способы привлечения внебюджетных источников финансирования.
5. В чем состоит специфика социального партнерства, основанного на спонсорстве?
6. Что такое донор для некоммерческой работы? В чем заключаются особенности работы учреждений культуры с донорами?
7. Охарактеризуйте методы фандрейзинга.
8. Какую помощь и в чем конкретно может оказывать волонтерское движение для учреждений культуры?
9. Каким образом благотворительность влияет на работоспособность некоммерческой организации?

ТЕМА № 10

ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Лекция 10.1. Деловая культура и внутренний климат в коллективе

Эффективность деятельности учреждения культуры в современный период во многом зависит от внутренней атмосферы организации, ее климата, духа или всего того, что принято называть деловой культурой организации.

Деловая культура организации определяет формы отношений между сотрудниками, уровень их консолидации, задает правила и стандарты поведения с опорой на принятые корпоративные ценности. Культура организации может сложиться спонтанно, но может и стать результатом целенаправленных действий руководства, менеджеров, персонала.

Проблема деловой культуры стала актуальной в менеджменте лишь в последние десятилетия. С деловой культурой нередко связывают и такие близкие по значению понятия, как «организационная культура», «корпоративная культура» и прочие, которые в целом связаны с культурой фирмы, культурой ведения бизнеса, культурой ведения дел в организации. Этим можно объяснить и наличие размытого терминологического инструментария данной проблематики, множество подходов к данным понятиям среди специалистов, а также неоднозначная трактовка функций и механизмов внутренней культуры организации.

Стоит заметить, что большинство исследователей выделяют такие понятия, как организационная культура, корпоративная культура и фирменный стиль, которые в целом образуют деловую культуру конкретной организации.

Организационная культура формируется, прежде всего, вокруг стилей руководства, осуществления деловых контактов и партнерств, традиций проведения мероприятий, норм внутреннего распорядка и организации работ. *Корпоративной культурой* принято называть совокупность тех ключевых идей, духа, философии, идеалов, легенд, праздников, этики, которые в совокупность образуют культурный облик организации. Дополнить внешний стиль и облик организации позволяет *фирменный стиль*, состоящий, как правило из определенного

внешнего вида сотрудников, логотипа, цветовой гаммы, символики, звуков, интерьера, сувенирной продукции.

Деловая культура формируется целенаправленно и на протяжении длительного времени, постепенно оставляя наиболее важные культурные компоненты организации, проверяя их временем. Большую роль в создании и поддержании культуры организации играет руководство учреждения культуры, ее ведущие менеджеры.

Деловую культуру организации можно разделить на формальную и неформальную. Если первая имеет отношение к организационной культуре, то вторая к корпоративной. При этом ту часть культуры организации, которая выражается и репрезентируется, оформляется и переводится на визуальный и вербальный язык, следует отнести к фирменному стилю.

На деловую культуру организации оказывают влияние ее размеры, количество сотрудников, структура организации, сфера деятельности, а также особенности национальной культуры и культура личности как сотрудников, так и руководителя.

Культура организации решает ряд важных задач, выполняет важные функции, которые оказывают влияние на ее деятельность, на внутренний климат в учреждении, на отношения организации с внешней средой. Среди функций деловой культуры можно выделить следующие:

- регулирование отношений сотрудников внутри организации, создание системы оценки действий сотрудников, регламентация их поведения;
- создание привлекательного имиджа, положительной репутации организации;
- стимулирование трудовой деятельности сотрудников, мотивации к выполнению обязанностей;
- формирование внутреннего климата, сглаживание конфликтных ситуаций;
- формирование принадлежности к организации, чувства общности и сопричастности членов организации, усиление вовлеченности в дела организации и преданности (лояльности) ей, гордости за нее;
- создание отличительных признаков организации.

Внутри организации деловая культура регулирует взаимоотношения между сотрудниками, тогда как относительно контактов с внешней средой, деловая культура оказывает воздействие на общественное мнение, на мнения потребителей, конкурентов, представителей власти, СМИ об организации и ее образе. В связи с этим внимание к формированию устойчивой и разделяемой персоналом культуры организации является в наши дни весьма существенным, вплоть до создания в некото-

рых крупных фирмах специализированных отделов по развитию корпоративных ценностей. Ее можно назвать нематериальной, духовной, символической основой развития успешности организации.

Формирование деловой культуры, или внутренней культуры организации, происходит целенаправленно, постепенно, путем планомерного труда и усилий не только руководителей, но и всего персонала. Культура организации должна подкрепляться делами, она становится результатом систематической и продуманной работы. На функционирование деловой культуры внутри организации оказывают влияние руководство, менеджеры, подразделения, профессиональные группы, и все те, кто определяет и поддерживает сущность культуры организации.

Большую роль в деловой культуре организации играет личность, как ее самый непосредственный носитель. Культура личности складывается во многом под влиянием социальной среды. Поэтому на нее оказывают воздействие ценности, традиции, верования, нормы поведения, принятые в социальном окружении личности. Это обстоятельство накладывает отпечаток на процесс формирования культуры внутри организации. В частности, именно поэтому деловая культура организации в азиатской стране может существенно отличаться от деловой культуры европейской организации, или ближневосточной, или американской. Те нормы поведения или традиции празднования, которые будут уместны в фирме одной страны (нации, этноса или иного устойчивого сообщества) могут быть неприемлемыми в фирме другой страны.

Кроме того, на деловую культуру организации оказывают влияние и прочие элементы внешней среды: государственные органы, характер потребителей, конкуренты и т.д. В связи с этим организация стремится сформировать такую культуру, которая бы учитывала тенденции внешней среды (прямо или косвенно влияющей на функционирование организации). Составной частью деловой культуры организации является ее деловой имидж, формирующий определенный образ организации в глазах субъектов внешней среды. Имидж организации – это фактор доверия клиентов к организации, ее товарам или услугам, в тоже время это фактор роста продаж, фактор процветания или упадка²⁶⁷. Имидж, как и деловая репутация организации, зависит не только от качества тех товаров и услуг, которые она реализует, но и от наличия социальной ответственности, от этики поведения организации на рынке. Стоит вновь отметить, что имидж организации, работающей в сфере услуг, во многом зависит от имиджа сотрудников, которые непосредственно включены в процесс реализации услуги. Если посетитель встретит хамское отношение или прочие факты неэтичного по-

²⁶⁷ См.: *Спивак В.А.* Корпоративная культура: Теория и практика. СПб., 2001. С. 37.

ведения, то у него сформируется и соответственный образ данного учреждения, а репутация значительно снизится. Поэтому имидж организации, как часть деловой культуры организации, зависит от каждого ее сотрудника.

Деловая культура организации должна быть предметом пристального внимания со стороны менеджеров и руководителей учреждения культуры. Учреждение культуры, как и любая другая организация, представляет собой определенную знаковую систему, оно несет в себе идею, миссию, придерживается особых ценностей и норм поведения, соответствующей внутренней атмосферы. Например, открытие выставки сопровождается определенными ритуалами, традициями, нормами поведения. Все это в совокупности существенно влияет на мнение посетителей об учреждении культуры, формирует общее впечатление о его деятельности.

Чтобы сформировать благоприятный климат в организации и чтобы работники ощущали благожелательную атмосферу на работе, существуют следующие условия развития деловой культуры²⁶⁸:

- полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;
- атмосфера доверия между работником и работодателем; условия труда: безопасные и безвредные для здоровья;
- достойное вознаграждение;
- отсутствие конфликтов как явных, так и скрытых;
- удовлетворенность работой;
- гордость за свою организацию и уверенность в будущем; выявление истинного имиджа компании.

Помимо всего прочего, задача менеджера состоит в том, чтобы создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе как основу деловой культуры организации. Социально-психологический климат – это психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нем; он зависит от среды и уровня развития коллектива, и непосредственно влияет на деятельность его членов²⁶⁹.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующими параметрами²⁷⁰:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества;

²⁶⁸ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 405.

²⁶⁹ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 151.

²⁷⁰ См.: *Стивак В.А.* Корпоративная культура: Теория и практика. СПб., 2001. С. 61.

- развито творческое отношение к труду;
- в межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу;
- групповая деятельность эффективна, высокий уровень сплоченности коллектива;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;
- существует взаимовыручка и взаимная ответственность.

Напротив, неблагоприятный социально-психологический климат характеризуется следующими показателями:

- преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;
- подавление инициативы («Тебе что, больше всех надо?»);
- равнодушие и черствость в общении («Моя хата с краю...»);
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;
- взаимное укрывательство, «круговая порука», невынесение «сора из избы».

Деловая культура учреждения культуры тесно связана с формированием благоприятного климата в коллективе, что в целом отражается на создании условий для развития творческого потенциала сотрудников, их мотивации. Большую роль в формировании такой культуры играет демократический и либеральный стиль управления, позволяющий сотрудникам проявлять инициативу и создающий оптимальную психологическую атмосферу доверия и взаимодействия.

Деловая культура учреждения социокультурной сферы реализуется в деятельном звене на уровне организационного, психологического климата и культуры организации²⁷¹. В учреждениях социокультурной сферы при формировании деловой культуры большую роль играет стиль работы специалистов с посетителями, учет культурных запросов и их изменений.

«Если учреждение культуры не в состоянии реагировать на изменения в предпочтениях населения, не может правильно прогнозировать сдвиги во внешней среде, оно обязано привести в соответствие этим изменениям свою кадровую и организационную политику, другие составляющие климата учреждения. К примеру, руководителем учреждения культуры поощрялись формы работы, связанные с крупными культурными акциями, культурными программами, в которые одновременно вовлекались большие массы населения, независимо от возраста, пола, социального положения. Но однажды руко-

²⁷¹ См.: Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 233.

водитель и специалисты учреждения культуры обнаружили, что массовые мероприятия, достаточно интересные по содержанию и художественно привлекательные по форме, стали терять свою аудиторию.... Принимается решение сместить акценты с повышения качества массовых культурных программ на улучшение и увеличение разнообразия форм организации социокультурной, культурно-досуговой деятельности на уровне возрастных, социальных групп и индивидуальной работы с населением. Во главу угла ставится учет индивидуальных и корпоративных культурных потребностей людей на стадиях идеи, проектирования, сценарной разработки и воплощения. Расширяется использование новых социокультурных технологий, форм индивидуально-групповой работы, сеть филиалов и площадок учреждения культуры; хозяйственная деятельность и творческий потенциал направляется на рост сервисной ориентации. Все это связано с установлением нового организационного и психологического климата, смещением акцентов в управленческой практике. Соответственно постепенно меняется внутренняя корпоративная культура внутри коллектива»²⁷².

Лекция 10.2. Организационная культура

Организационная культура – неотъемлемый компонент деловой культуры организации. Между тем термин «организационная культура» не имеет однозначной трактовки в специализированной литературе, посвященной менеджменту. Большинство авторов полагают, что организационная культура формируется вокруг принятых в организации стилей руководства, осуществления деловых контактов, норм поведения и внутреннего распорядка, традиций проведения различных мероприятий.

С другой стороны, как отмечают некоторые исследователи, организационная культура представляет собой, прежде всего, набор наиболее важных предположений, принимаемых сотрудниками организации, получающих выражение в ценностях организации и задающих определенные нормы поведения²⁷³. Организационная культура включает в себя нормы ведения бизнеса, хозяйствования, администрирования (отчетность, увольнение, выплата премий и пр.), структуру организации и стили делового общения (стиль руководства, деловой переписки и пр.).

Следовательно, организационная культура – это специфическая, характерная для данной организации система связей, действий и от-

²⁷² См.: Там же. С. 233–234.

²⁷³ См.: Лысов О.Е. Менеджмент: учеб. пособие. СПб., 2004. С. 103.

ношений, осуществляющихся в рамках конкретной деловой активности, способа и постановки бизнеса²⁷⁴.

Организационная культура имеет свои особенности. Данную культуру нередко называют формальной, так как она раскрывается в процессах производства, характере деловых связей, запечатлена в уставных документах, в должностных инструкциях. Нормы организационной культуры более обязательны для исполнения, представляют собой заданный стандарт поведения и взаимодействия как внутри организации, так и в отношениях с внешней средой (посетителями, поставщиками, представителями СМИ и т.д.). Организационную культуру нередко трактуют как некий свод «правил игры» внутри организации, который закреплен формально, но дополняется и некоторыми неформальными устоявшимися нормами. С помощью организационной культуры сотрудники воспринимают себя как часть слаженного механизма, четко осознают свою роль, что в итоге способствует достижению общей цели и миссии организации.

Среди организационных ценностей учреждений культуры можно выделить следующие: стремление к успешности и признанию, поддержание творческой атмосферы и деловой дисциплины, ориентация на достижение целей, значимость потребительского спроса на культурные услуги, ориентация на социальные партнерства и пр.

Носителями организационной культуры являются работники организации. Именно сотрудники, и прежде всего руководитель, а также работники организационно-управленческой деятельности должны поддерживать, декларировать, при необходимости обновлять и создавать новые элементы организационной культуры. С помощью норм и ценностей организационной культуры во многом координируется поведение персонала. К показателям организационной культуры, влияющим на поведение и восприятие ее сотрудников, относят²⁷⁵:

- наличие и качество коллективного договора;
- содержание нормативных документов трудовой деятельности: внутренний распорядок, положения о подразделениях, должностные инструкции и др.;
- кадровую политику;
- качество трудовой жизни (система мотивации, принципы вознаграждений, условия рабочего места и т.д.);
- наличие социальной защиты персонала.

²⁷⁴ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 390.

²⁷⁵ См.: Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 149.

Принятая в организации культура весьма позитивно влияет не только на координацию деятельности учреждения культуры и его внутренний климат, но и на отношения с субъектами внешней среды. В сфере услуг от организационной культуры и принятого в ней стиля делового общения, зависит характер партнерств, контактов с потребителями культурных услуг. Для того, чтобы посетитель вновь пришел в учреждение культуры, сотрудники должны быть доброжелательны, приветливы, ответственны, быть заинтересованными в своем деле. Деловой стиль поведения определяет и правила отношений сотрудников, их поступки, характер контактов с посетителями учреждения культуры. Важной частью организационной культуры учреждения культуры является нормативная и ценностная сторона процесса реализации культурных услуг. Организационная культура в виде традиций или выработанных стереотипов поведения (например, вечерний стиль одежды) может сопровождать проведение многочисленных мероприятий в различных учреждениях культуры: открытие выставки в музее или празднование святок в доме народного творчества.

С другой стороны, организационная культура может раскрываться и в организации рабочего места персонала, и в графике работы, а также в прочих условиях культуры труда. Для руководителя учреждения здесь следует предусмотреть обеденные перерывы, места для курения, технологические перерывы и многое другое. Важен также и процесс создания психологического климата в организации, который тесно связан с функционированием организационной культуры.

Для того, чтобы выявить особенности организационной культуры, некоторые специалисты предлагают воспользоваться типологией культур организаций в зависимости от состояния психологической и моральной обстановки внутри организации²⁷⁶. Среди факторов выделяются наличие и скорость обратной связи внутри организации, а также степень риска.

А) *Культура торговли* характерна для предприятий торговли, финансовых фирм, сбытовых компаний. Здесь требуется максимизация количества деловых контактов с потребителями, поиск выгодных сделок, поэтому поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера как дружелюбие, обаяние, красноречие, юмор, скорее прагматичность, чем духовность, коллективизм, умение быстро принимать решения и проверять их на практике. Но сотрудники приобретают такие черты, как погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, недостаточная преданность организации, неустойчивость к

²⁷⁶ См.: Там же. С. 153–155.

трудностям, переживаемым фирмой, а также сложностями в формировании корпоративной культуры.

Б) Культура выгодных сделок присуща организациям, которые работают с капитализацией различных ресурсов (в сфере ценных бумаг, шоу-бизнеса, моды, с рекламе, спорте и т.д.). Составной частью организационной культуры является решительность в заключении сделок, быстрое использование шансов, поэтому приветствуются предприимчивые работники, молодые и амбициозные, способные проявлять твердость, отсутствие эмоций, подверженные соревновательному духу. Для таких индивидуумов присутствует сложность коллективного труда, они мотивированы обязательным материальным вознаграждением, карьерным ростом и возможностью стать «звездой».

В) Административная (бюрократическая) культура характерна для организаций сферы услуг, предприятиям социально защищенных отраслей и для некоторых стабильных крупных компаний. Такие организации имеют сильные тенденции к самосохранению и развиваются по своим законам, в них слабое кооперирование, первоочередное внимание уделяется не результату, а форме. Решения подстрахованы, а поведение нередко субординационное, соблюдаются правила и распорядок. В работниках поощряются аккуратность, основательность, осторожность, педантичность, покорность, адаптивность. Связь между результатом и вознаграждением обычно отсутствует, мотивация зафиксирована в соответствующих документах и зачастую достаточно субъективна. Такие организации, как правило, работают скорее сами на себя и у них нередко слабая связь с внешней средой, с обществом.

Г) Инвестиционная (инновационная) культура присуща организациям, ориентированным на будущее (банкам, нефтяным и строительным компаниям, некоторым промышленным предприятиям). Здесь в работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, настойчивость, верность слову. В условиях высокой степени риска, когда при неудаче фирма может погибнуть, а работники и руководство – потерять свои рабочие места, решения тщательно проверяются, принимаются коллективно. Большое значение придается профессионализму, опыту, творчеству.

Данная типология, безусловно, отражает идеальные типы организационных культур, которые сложно найти в чистом виде. Между тем она демонстрирует наличие корреляции между устоявшейся культурой организации и теми требованиями, которые предъявляются к работникам. Кроме того, и сам характер организационной культуры во многом зависит от сферы деятельности организации, ее миссии, стратегии развития, стилей руководства и многого другого.

Для того, чтобы организационная культура учреждений приносила успех в сотрудничестве, деловых связях, социальном партнер-

стве, важно опираться на общие правила взаимодействия с деловыми партнерами. Например, при общении с партнерами следует проявлять уважение, гибкость позиции, демонстрировать возможность компромисса, руководствоваться этикой делового общения и т.д.

Организационная культура любого учреждения является системой динамичной, способной к обновлению. При этом организационная культура может стать решающим фактором повышения эффективности деятельности. В связи с этим рассмотрим общие рекомендации по формированию благоприятной организационной культуры, включая культуру организаций в сфере социокультурной деятельности.

Формирование организационной культуры, которая была бы оптимальной для культурных учреждений, должно опираться на следующие аспекты. Прежде всего, организационная культура предполагает культуру организации труда для персонала, включая и рабочее место, и создание условий для труда (должностные инструкции, методы мотивации и т.д.), которые оказывают влияние на здоровье и работоспособность работника. Среди важных факторов следует выделить эстетические условия труда, социально-психологический климат, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия и т.д. Забота о здоровье работников чаще всего воплощается в наличии социального пакета, гарантирующего защиту от временной нетрудоспособности, выделении средств для поддержки здоровья, оплате мобильной связи и т.д.

Не менее значимой для организационной культуры является принятая в учреждении система отношений между руководителем и подчиненными. В данном случае следует обратить внимания на эффективность сложившейся культуры управления, которая реализуется в стиле руководства, моделях отношений между сотрудниками разных уровней. Между тем независимо от реализуемых стилей управления, все же руководитель и менеджеры должны внимательно относиться к каждому сотруднику, проявлять деликатность, заинтересованность в его результатах и творческой реализации. Например, при увольнении сотрудника независимо от обстоятельств этого решения важно провести собеседование, что бы выяснить причины ухода. Нередко уходящий работник может поделиться информацией, озвучить наиболее проблемные вопросы, которые были не видны руководителю. Но вместе с тем это и возможность цивилизованно расторгнуть контракт, а также установить такие отношения, которые могли бы в будущем стать основой для возможного сотрудничества и взаимодействия.

Кроме того, нормативное оформление отношений руководителя с подчиненным является также и частью другого элемента организационной культуры – культуры коммуникации (или культуры общения, взаи-

модействия, связи, обмена информацией). В данном аспекте большое значение играет не только наличие единой формальной связи между сотрудниками, но и наличие горизонтальных связей. Искренние, доверительные отношения в коллективе, тесные взаимодействия способны предотвратить конфликты, а также оказать определенную помощь при решении различных проблем. В данном случае следует заметить, что развитие коммуникативной культуры во многом зависит от качества обратной связи, имеющейся в организации, от возможностей сотрудников информировать о тех или иных идеях, проблемах, предложениях.

«Работник должен иметь возможность выразиться и получить обратную связь, иметь определенный доступ к руководителям различного уровня. Горизонтальные и вертикальные «мостики» конкретных личностных отношений. Когда в некоторых ситуациях нет излишнего официоза, снимаются некоторые барьеры, условия: с этой целью и организуются поводы для неформального общения. Создание мотивационных условий во многом направлено на формирование у работников чувства сопричастности организации, сознания и чувства некоторого «мы»...». Создание сопричастности общему делу предполагает формирование общего видения фирмы: ее миссии, состояния, идеологии, перспектив. Вне такого видения невозможно правильное и адекватное, заинтересованное понимание решений, планов, проявление ответственной инициативы. При этом важно учитывать, что горизонты такого видения у работников различного уровня могут и должны быть различными, как по кругу охватываемых проблем, так и по глубине. Важную роль играет формирование у работника сознания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства, профессиональной гордости за общее дело, создания чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством»²⁷⁷.

Важной частью организационной культуры является создание условий для карьерного роста и повышения квалификации сотрудников. Кроме того, организация должна быть заинтересована в том, чтобы сотрудники периодически посещали мастер-классы, конференции, семинары. В связи с этим руководство должно всячески стимулировать их к подобной деятельности, что в целом является результатом планомерной работы по формированию социального капитала организации.

В учреждении, нацеленном на формирование организационной культуры, должно приветствоваться развитие лояльности по отношению к персоналу. Следует заметить, что лояльность к персоналу выражается в заботе организации о своих сотрудниках (социальный пакет и т.д.). Чем больше организация проявляет заботу о своих сотрудниках, чем более открыто к диалогу, чем большую степень свободы и,

²⁷⁷ Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С. 203.

одновременно, ответственности предоставляет им, тем больше верность персонала идеалам своей организации²⁷⁸.

Лекция 10.3. Корпоративная культура

С организационной культуры тесно связана и та культура, которую принято называть корпоративной. Более того, данные понятия в специализированной литературе иногда используются как взаимозаменяемые. Следовательно, между корпоративной и организационной культурой много общего, и те аспекты, которые были изложены по отношению к организационной культуре можно в какой-то мере отнести к корпоративной культуре организации. С другой стороны, корпоративная культура и организационная культура дополняют друг друга, являясь различными уровнями символического (культурного) выражения особенностей устройства и функционирования организации как некоего целого.

Термин «корпоративная культура» происходит от слова «corpus» – туловище, основная часть тела, что предполагает сплоченность, единство некоторой общности. Такого рода сплоченность обеспечивается не ведомственностью или общим местом работы, а скорее духовным единством, общим корпоративным духом, отражающимся в общности взглядов, оценок, идей и установок²⁷⁹.

«Корпоративный дух – это некое внутреннее начало, определяющее поведение, действия, решения людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, управлению ею. Особенно успешно удается развить корпоративный дух в японских фирмах. Многие компании стремятся к этому и достигают некоторых успехов, зачастую не понимая до конца механизмов и путей его формирования, но приходя к результату эмпирическим путем»²⁸⁰.

Корпоративная культура является душой организации. Корпоративная культура – это общие ценности и представления о том, что считается значимым, важным, что приемлемо или нет в различных ситуациях, что принято предпринимать и что является недостойным для

²⁷⁸ См.: Там же. С. 215.

²⁷⁹ См.: Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007. С. 396.

²⁸⁰ Там же.

сотрудника данной организации. Она является важным регулятором межличностных отношений внутри коллектива организации. Среди важных функций корпоративной культуры является ее способность создать внутреннюю атмосферу общности интересов в коллективе, ощущения «мы» среди сотрудников организации.

Корпоративная культура – явление многослойное, включающее духовные и практические аспекты жизнедеятельности организации, управления, поведения персонала по отношению к внутренней и внешней среде организации²⁸¹. Корпоративная культура предстает как совокупность культурных образцов, которые задают ориентиры и для внутренней интеграции сотрудников организации, и для позиционирования организации в отношениях с внешней средой. Причем целостность корпоративной культуры обеспечивается взаимным дополнением всех ее элементов: миссия организации, ценности управления, корпоративный дух коллектива и пр.

Среди ценностей корпоративной культуры исследователи чаще всего выделяют коллективизм, дух команды, креативность, компромиссность. Ценности и нормы корпоративной культуры нередко поддерживаются мифологией, в которой важное место занимают герои (как правило, основатели организации или ее видные деятели, успешные сотрудники), легенды о создании или взлетах организации, ее наиболее ярких или характерных событиях. Не меньшее значение играют и традиции, обряды, ритуалы, праздники, церемонии, задающие неповторимый облик организации и символическое пространство, в котором работают сотрудники.

Некоторые специалисты имеют более широкий взгляд на корпоративную культуру, куда включают различные аспекты, которые в целом обеспечивают функционирование организации как некоего целого, способствуют ее стабильности и гибкости за счет единства внутреннего стиля ведения дел.

В наши дни корпоративная культура становится стратегическим направлением сглаживания трудовых отношений. Корпоративность является значимым, но трудноуловимым фактором современного менеджмента. Менеджеры принимают во внимание необходимость создания корпоративной культуры, которая нередко становится базисом всей деятельности организации. Полноценная и зрелая корпоративная культура позитивно влияет на мотивацию персонала, обеспечивает рост деловых контактов, создает позитивный имидж.

Корпоративная культура формируется на основе единства ценностей организации, норм поведения сотрудников и руководства, иде-

²⁸¹ См.: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 152.

алов и принятых символов. Поддержание корпоративной культуры и выражение ее ключевых элементов происходит в процессе актуализации ее традиций, мифов, легенды, героев, образцов поведения, в этике отношений, в ходе проведения корпоративных мероприятий и праздников. Важным компонентом корпоративной культуры выступает доверие внутри организации, между ее сотрудниками, между руководством и персоналом.

Корпоративная культура позволяет решать многочисленные вопросы, регулирует различные проблемы как внутри коллектива, так и в отношениях между организацией и внешней средой. Это воплощается в следующем. Корпоративная культура:

- формирует культуру сплоченности организации, принципы соучастия в общем деле;

- повышает заинтересованность сотрудников в выполнении своих обязанностей, стимулирует и повышает мотивацию персонала;

- способствует развитию творческого потенциала сотрудников, росту их креативности, интеллектуальных и духовных сил;

- благотворно влияет на формирование команды, укрепляет сплоченность коллектива на основе команды единомышленников;

- способствует росту доверия и формирует благоприятный климат внутри коллектива;

- позитивно влияет на восприятие организации со стороны внешней среды (в сфере культуры – это и мнение общественности, и потребителей реализуемых услуг);

- формирует фирменный стиль, уникальность организации, которая выражается в имидже и способствует целостной идентификации организации на данном сегменте рынка.

По мнению некоторых специалистов, корпоративная культура основана на следующих элементах²⁸²:

а) Декларация миссия. Декларирование миссии позволяет отвечать на вопросы о том, для чего и как работает организация, к чему она стремиться, каких целей хочет достигнуть и с помощью какой стратегии, а также опирается на ключевые идеи организации. Осознание и периодическое декларирование миссии призвано способствовать развитию мотивации у сотрудников и их сплоченности. Это путеводитель организации в пространстве рынка, ее идеологическая платформа, центральная идея. Миссия нередко выражается в логотипах, символике, девизе.

б) Корпоративная философия, которая формируется исходя из миссии организации и ее ключевых принципов деятельности.

²⁸² См.: Там же. С. 144.

в) Корпоративный дух. Иными словами это душа и вера организации, которые позволяют объединить всех сотрудников вокруг миссии. Корпоративный дух тесно связан с корпоративной концепцией, с формированием команды как принципиально новой формы трудового коллектива. Такая форма коллектива основывается на тесном сотрудничестве и синергичной деятельности, когда каждый сотрудник привносит часть своей энергии для достижения целей организации.

г) Стиль руководства и лидерства. Среди этих стилей наиболее приемлемым является демократический, который позволяет выстроить стратегию организации с акцентом на развитии человеческих ресурсов, творческого потенциала, на том, что люди являются главной ценностью корпорации.

д) Корпоративная этика. Такая этика представляет собой систему норм нравственного корпоративного поведения руководства, менеджмента и персонала внутри корпорации и во взаимодействии с внешней средой. Корпоративная этика проявляется в корпоративном поведении, принципах делового общения и т.д.

е) Управление человеческими ресурсами. Речь идет о переходе на новую философию управления, где главным ресурсом признается человек и его таланты. Важными принципами работы в таком случае становятся процесс создания условий для развития творческих, креативных способностей каждого сотрудника, создание команды единомышленников. Базовой концепцией здесь является идея социального капитала как основной производительной силы любой корпорации. Особое внимание уделяется социальным условиям работы, созданию благоприятного климата, переподготовка и повышение квалификации сотрудников.

ж) Корпоративный имидж и репутация. Имидж и репутация организации, которые формируются постепенно, основываются на образах в сознании общества, а также на мнениях и стереотипах. Имидж организации – это ее образ в целом, который призван выразить уникальность, увеличить известность, формировать корпоративный дух. Корпоративный имидж строится с опорой на вербальные компоненты (имя, статьи, речь и пр.) и визуальные компоненты (логотип, символика, цвет, фото и пр.). Имидж – это символический капитал организации, ее ресурс, который способен принести определенную прибыль.

з) Культура качества. В рамках культуры качества проявляется корпоративная ответственность организации перед обществом за качество и безопасность своих товаров и услуг.

Для того, чтобы сформировать и затем поддерживать корпоративную культуру, организации могут применять различные методы.

Во-первых, существенную роль в позиционировании корпоративной культуры для субъектов внешней среды играют корпоратив-

ные издания. Среди корпоративных изданий, позволяющих развивать корпоративную культуру, следует выделить следующие²⁸³:

- фирменные издания (газета, журнал);
- аудиовизуальные средства (например, видеоролики);
- доска объявлений, где аккумулируется корпоративная информация;
- горячий телефон или способ оперативного обмена информацией внутри корпорации, основанный на открытости руководства с подчиненными, как процесс обеспечения обратной связи;
- каналы неформальной коммуникации (например, социальные сети).

Во-вторых, существенным фактором становления корпоративной культуры является культивирование традиций. Корпоративные традиции выполняют регулятивную функцию в коллективе. Переживаются вместе те или иные события, у сотрудников укрепляется чувство принадлежности к единому коллективу, укрепляются внутрикорпоративные связи. Корпоративные традиции связывают в единое целое коллектив работников за счет общих переживаний события. Традициями могут быть нормы, обычаи, устоявшиеся правила в деятельности организации. Нормы обеспечивают предсказуемость ситуаций, определенность во взаимодействиях, они могут быть формальными и неформальными. Важно помнить, что традиции нуждаются в периодическом обновлении, но в тоже время нельзя полностью от них отказаться. Иными словами, нужно найти золотую середину, архаические элементы традиций заменять на новые, но при этом бережно к ним относиться. Традиции корпорации нередко сопровождаются соответствующей символикой – как визуальным выражением сущности традиций.

В-третьих, развитие корпоративной культуры должно полностью соответствовать как миссии организации, так и ее стратегии. В связи с этим корпоративная культура музея (с ее традициями, этикой, праздниками) будет отличаться от корпоративной культуры коммерческой фирмы по переработке молочных продуктов. Характер корпоративной культуры зависит не только от сферы деятельности (учреждение культуры, банк, магазин), но и от его размеров, задач, руководящих сотрудников, условий внешней среды и прочих факторов.

Корпоративную культуру можно и нужно создавать целенаправленно. Приложенные усилия, потраченное время и средства будут способствовать тому, что в организации будет деловая атмосфера, сплоченность и уважение внутри коллектива, доброжелательное отношение к работникам и пр.

²⁸³ См.: Там же. С. 168.

Однако существуют и такие практики, которые снижают эффективность формирования устойчивой, целостной и зрелой корпоративной культуры. Среди тех факторов, которые негативно влияют на развитие корпоративных ценностей, специалисты выделяют следующие²⁸⁴:

- отсутствие возможностей у сотрудника влиять на управленческие процессы, т.е. работник лишь слепо выполняет команды своего руководителя;
- наличие несправедливой системы распределения материальных и духовных благ в организации;
- жесткий график и ритм работы, приводящий к невозможности отлучиться от рабочего места, к необходимости выполнять обязанности независимо от обстоятельств;
- узкая специализация, когда работник занят однообразной монотонной работой, не ощущая результатов своего вклада в производственный процесс;
- наличие статусных привилегий для некоторых сотрудников, что ставит прочих в неравное положение.

Лекция 10.4. Фирменный стиль

Фирменный стиль (с англ. «corporate identifi») – это часть деловой культуры организации, корпоративной культуры, которая обеспечивает визуальную и смысловую идентификацию организации, ее внутреннее и внешнее оформление, а также формирующее у социального окружения образ и лицо организации, ее дизайн, стандарты поведения, товарный знак и т.д. Фирменный стиль представляет собой внешний элемент деловой культуры организации, визуальный и вербальный маркер, по которому узнают и идентифицируют организацию. Как правило, к фирменному стилю относят такие его элементы, как логотип, цветовая гамма, шрифт, дизайн одежды, интерьеров.

Фирменный стиль может использоваться не только в убранстве интерьеров или внешнем облике сотрудников, но также и в печатных материалах (конверты, буклеты, бланки, визитки и т.д.), в производстве сувенирной продукции, в дизайне интернет-сайта и т.д. С помощью набора визуальных и вербальных элементов образуется единое знаковое пространство, которое присутствует на предметах, продукции организации, а также исходящей от нее информации. Формирование фирменного стиля является задачей организации, ее руководства и сотрудников, а также службы PR.

²⁸⁴ См.: Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006. С. 192–193.

Фирменный стиль проявляется в поведении организации и ее сотрудников по отношению к субъектам внешней и внутренней среды. Элементы фирменного стиля постепенно перерастают в фирменные стандарты, которые постепенно определяют нормы поведения сотрудников. Поэтому фирменный стиль является одним из регуляторов поведения организации и ее сотрудников. Он включает элементы организационной культуры и отражает устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада трудовой деятельности, манеры поведения, склонности, который свойственны организации и подчеркивающие ее своеобразие²⁸⁵.

Фирменный стиль – это единая комплексная конструкция, которая является художественным решением корпоративного и личного имиджа организации, позволяющим ее идентифицировать²⁸⁶. Фирменный стиль призван отражать основные идеи корпоративной культуры организации с помощью символики, цветовых решений, рекламных слоганов, дизайна, графики. Кроме того, фирменный стиль непосредственно связан с брендом и имиджем организации. Фирменный стиль – основное средство формирования имиджа, или образа фирмы, в котором участвуют все виды рекламы и PR, выполняет следующие функции²⁸⁷:

- улучшает отношение потребителя к организации;
- воспринимается как гарантия качества предоставляемых услуг (товаров);
- помогает закреплять желательные для организации потребительские предпочтения;
- повышает эффективность рекламы;
- позволяет экономить средства.

Выполнение этих функций будет успешным в том случае, если фирменный стиль соответствует образу организации, является оригинальным и узнаваемым.

В фирменный стиль организации могут в большей или меньшей мере входить следующие элементы:

- название организации и ее аббревиатура (чем благозвучнее и понятнее тем больше вероятность узнавания организации);
- цветовая гамма организации (каждый цвет, несет в себе символические ассоциации; цвет используется в логотипах, на продукции,

²⁸⁵ См.: *Спивак В.А.* Корпоративная культура: Теория и практика. СПб., 2001. С. 122.

²⁸⁶ См.: *Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 229.

²⁸⁷ См.: *Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского.* СПб., 2007. С. 379.

в материалах информационного потока, в фирменной одежде, дизайне помещений и т.д.);

- логотип или эмблема организации (форма логотипа может отражать название, основную идею организации, ее название, аббревиатуру);

- девиз, слоган, лозунг организации (фразы, в которых кратко выражена миссия, отражается имидж и назначение, должны соответствовать целевой аудитории организации);

- звуковой ряд организации (чаще всего это фирменная музыка, музыкальная символика, небольшая музыкальная тема, которая используется в телевизионных типах рекламы, а также в проведении корпоративных мероприятий).

Для учреждений культуры наиболее актуальными являются название, выбор логотипа, а также цветовая гамма, которые бы активно использовались в печатных материалах организации. Фирменные знаки на письмах, брошюрах, бланках, буклетах будут создавать определенный имидж учреждения культуры, сделают его более заметным и узнаваемым.

Носителями фирменного стиля являются также и сотрудники организации, продукция (товары или услуги), информационные материалы, помещения и т.д. В сфере услуг большую роль играет персонал, который создает устойчивое впечатление посетителей об образе учреждения и его знаковом пространстве. Фирменный стиль сотрудников учреждений в сфере услуг формируется из внешнего облика: одежда, обувь, прическа, макияж и т.д. В современном деловом мире особой популярностью пользуются различные варианты дресс-кода, однако в зависимости от характера учреждения, требования к внешнему облику могут быть и более гибкими. Так, в сфере культуры внешний облик персонала не обязательно должен быть частью фирменного стиля (например, музея или выставочного центра), достаточно разработать некоторые рекомендации по внешнему облику, создающие впечатление деловой или эстетической атмосферы учреждения культуры.

«Культура одежды, прическа, макияж, ухоженность, презентабельность настраивают каждого на совершенно продуктивное обещание и добавляют уверенности в действиях. Следует уделять стилю менеджера непосредственное внимание, дабы он чувствовал себя комфортно. Внешний вид и манера держаться, при прочих равных условиях, являются условием карьерного роста. Манера держаться в сочетании со стилем одежды может на 90 % определить отношение к деловому человеку. Вы не просто надеваете костюм: одежда

является Вашей визитной карточкой... Поэтому одежда, фирменный дресс-код – предмет специального внимания и руководства»²⁸⁸.

В учреждениях социокультурной сферы не менее актуальными являются и требования к средовому дизайну, где различают дизайн архитектуры и дизайн внутреннего оформления помещения. Размещение учреждения культуры на соответствующей креативной, творческой, элитной или, напротив, сакральной, религиозной территории, а также характер здания во многом задают стиль и репутацию данной организации. Для фирменного стиля большое значение приобретает фасад здания, вывеска, подсветки, табличка, благоустройство подъездной территории. Архитектурный дизайн весьма важен для учреждения культуры и многое говорит о характере, миссии его деятельности.

Внутреннее оформление учреждений культуры предполагает работу над дизайном помещений (холла, залов и т.д.). В библиотеку или в учреждение досуга с отваливающейся штукатуркой, плохо окрашенными стенами, проваливающимися полами вряд ли пойдет посетитель. Внутренний дизайн учреждения культуры должен быть выдержан в соответствии с его миссией, обладать собственным фирменным стилем, художественным решением (строгий классицизм или вызывающий «хайтек»), однако при этом должен быть эстетичным, выполненным в таких тонах, которые бы настраивали на потребление соответствующих культурных благ. Нельзя забывать об указателях и информационных табличках. Прекрасно дополняют внутренний интерьер учреждений культуры растения, создающие атмосферу уюта, комфорта.

В процессе восприятия и позиционирования организации во внешней среде (потребители, общественность, партнеры, конкуренты, СМИ, власть и т.д.) фирменный стиль тесно переплетается с торговой маркой и брендом. При этом бренд представляет собой нематериальную ценность, которая придает добавленную стоимость продукту. Устойчивый бренд тесно связан с сильной корпоративной культурой и уникальным фирменным стилем организации. В основе бренда лежит корпоративная концепция, идея, история.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание термина «деловая культура».
2. В чем состоят основные методы создания корпоративной культуры?
3. Охарактеризуйте основные элементы корпоративной культуры?
4. Какие функции выполняет деловая культура в организации?

²⁸⁸См.: Там же. С. 388.

5. Почему социально-психологический климат важен для функционирования учреждения культуры? Какие действия руководства способствуют его формированию?

6. Каковы особенности организационной культуры? В чем они проявляются?

7. На основе каких ценностей формируется корпоративная культура?

8. В чем состоит предназначение фирменного стиля?

9. Какие предметы и объекты могут стать носителями фирменного стиля учреждения культуры?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Г.А. Аванесова. М., 2005.

2. *Александр Дж. Д.* Основные принципы фандрейзинга. Секреты привлечения денежных средств для неприбыльных организаций [Текст] / Дж. Д. Александр, К. Дж. Карлсон. М., 2007.

3. *Анатомия рекламного образа* [Текст] / под общ. ред. А.В. Овруцкого. СПб., 2004.

4. *Артемьева Т.В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования [Текст] / Т.В. Артемьева, Г.Л. Тульчинский. СПб., 2010.

5. *Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры* [Текст]: учеб. пособие / под ред. Н.И. Аксюткина, Е.А. Макаровой. Минск, 2008.

6. *Баринов В.А.* Организационное проектирование [Текст]: учебник / В.А. Баринов. М., 2005.

7. *Бернадская Ю.С.* Основы рекламы [Текст]: учебник / под ред. Л.М. Дмитриевой. М., 2005. С. 168.

8. *Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое? [Текст] / С. Блэк. М., 1990.

9. *Бренд-интегрированный менеджмент* [Текст]: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. М., 2006.

10. *Буртовая Е.В.* Конфликтология [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Буртовая. М., 2002.

11. *Викентьев И.Л.* Приемы рекламы и PR [Текст] / И.Л. Викентьев. М., 1995.

12. *Востряков Л.Е.* «Культурная политика: концепции, понятия, модели» [Электронный ресурс] / Л.Е. Востряков // <http://www.dvinaland.ru/culture/site/Publications/EoC/EoC2004-1/07.pdf>.

13. *Герчи́кова И.Н.* Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчи́кова. М., 1997.
14. *Головлева Е.Л.* Основы рекламы [Текст]: учеб. пособие / Е.Л. Головлева. М., 2003.
15. *Голубков Е.П.* Маркетинг как концепция рыночного управления [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом № 1, 2000 // http://sbiblio.com/biblio/archive/golubkov_mark1/.
16. Законопроект «О культуре в Российской Федерации» [Текст], 2011.
17. *Ильенкова С.Д.* Социальный менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. М., 2008.
18. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента» [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. М., 2009.
19. *Капитонов Э.А.* Корпоративная культура [Текст]: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. М., 2005.
20. *Кашкин В.Б.* Введение в теорию коммуникации [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Кашкин. Воронеж, 2000.
21. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений [Текст]: учеб. пособие / В.М. Колпаков. К., 2000.
22. *Конецкая В.П.* Социология коммуникации [Текст]: учеб. пособие / В.П. Конецкая. М. 1997.
23. *Косцов Т.В.* Менеджмент в сфере культуры и искусства [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Косцов, М.П. Переверзев. М., 2007.
24. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. [Электронный ресурс] / Ф. Котлер. М.: Прогресс, 1991 // www.finbook.biz/description.html?prm=84.
25. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер. СПб., 2006.
26. *Кук П.* Культура менеджмента и менеджмент культуры [Текст] / П. Кук // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. № 2 (27). С. 88–96.
27. *Куликова Ю.П.* Фандрейзинг в сфере культуры [Текст] / Ю.П. Куликова // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8).
28. Культура и культурная политика в России [Текст] / отв ред. И.А. Бутенко, К.Э. Разлогов. М., 2000.
29. *Лисичкин В.А.* Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс [Текст] / В.А. Лисичкин, М.В. Лисичкина. М., 2007.
30. *Лысов О.Е.* Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О.Е. Лысов. СПб., 2004.
31. *Лэндри Ч.* Как удержать равновесие? Двадцать одна стратегическая дилемма культурной политики [Текст] / Ч. Лэндри, Ф. Мата-

рассо // Культурная политика в Европе: выбор стратегии и ориентира. М., 2002.

32. *Марков А.П.* Основы социокультурного проектирования [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.П. Марков, Г.М. Бирженюк. СПб., 1997. // <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=30385>.

33. Менеджмент в сфере культуры [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2007.

34. Менеджмент организаций: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002.

35. Менеджмент социальной работы [Текст]: учеб. пособие / под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. М., 2001.

36. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента [Электронный ресурс] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 2008. // <http://vernikov.ru/management/obshhij-menedzhment/item/165-osnovy-menegmenta-2.html>

37. *Моль А.* Социодинамика культуры [Текст] / А. Моль. М., 1973.

38. Официальный сайт Министерства культуры РФ [Электронный ресурс] // <http://mkrf.ru/dokumenty/581/detail.php?ID=61208>.

39. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой [Электронный ресурс] / Дж. О'Шонесси. М., 2001 // <http://www.management.com.ua/bp/bp023-12.html>.

40. *Переверзев М.П.* Менеджмент [Текст]: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. М., 2008.

41. *Почепчов Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века [Текст] / Г. Почепчов. М., 2000.

42. *Пул Дж.* Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран [Текст] / Дж. Пул. М., 2004.

43. *Семенова И.И.* История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Семенова. М., 2009.

44. *Соколов А.В.* Общая теория социальной коммуникации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Соколов. СПб., 2002.

45. *Спивак В.А.* Корпоративная культура [Текст]: Теория и практика / В.А. Спивак. СПб., 2001.

46. *Тульчинский Г.Л.* Бренд-интегрированный менеджмент [Текст]: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский. М., 2006.

47. *Тульчинский Г.Л.* Менеджмент в сфере культуры [Текст]: учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. СПб., 2007.

48. *Уваров В.В.* Введение в менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.В. Уваров. М., 2005.

49. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М., 1999.
50. Фандрейзинг [Текст]: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб., 2012.
51. *Федотова Н.Г.* Сфера культуры как стратегический ресурс региона [Текст] / Н.Г. Федотова // Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки». № 63. 2011. С. 58–65.
52. *Федотова Н.Г.* Креативные индустрии (Creative industries) [Текст]: теория и практика / Н.Г. Федотова // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник № 4. Великий Новгород, 2012. С. 53–73.
53. *Феофанов О.А.* Реклама [Текст]: новые технологии в России / О.А. Феофанов. СПб., 2001.
54. *Фокина А.В.* Основы маркетинга [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Фокина. М., 2009 // http://www.bgak.unibel.by/ych_mat/marketing/vved_1_1.html
55. *Чижиков В.М.* Введение в социокультурный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.М. Чижиков, В.В. Чижиков. М., 2003.
56. *Шекова Е.Л.* Особенности маркетинга в сфере культуры [Текст] / Е.Л. Шекова // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3.
57. *Шульц, Дон Е.* Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации [Текст] / Дон Е. Шульц, Стенли И. Танненбаум, Роберт Ф. Лаутерборн. М., 2004.

Учебное издание

Федотова Наталья Геннадьевна

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Учебное пособие

Редактор *Н. В. Васильева*
Компьютерная верстка *О. Н. Кармаева*

Подписано в печать 16.03.2015. Бумага офсетная. Формат 60×84 1/16.
Гарнитура Times New Roman. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 15,9. Уч.-изд. л. 17,6. Тираж 200 экз. Заказ №
Издательско-полиграфический центр
Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого.
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41.
Отпечатано в ИПЦ НовГУ.
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41.

