

Н. Б. Кириллова

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ
СФЕРЫ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Министерство образования и науки
Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
Институт гуманитарных наук и искусств

Н. Б. Кириллова

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Рекомендовано методическим советом Института гуманитарных наук и искусств Уральского федерального университета в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам бакалавриата по направлению подготовки 033000 «Культурология» и 071800 «Социально-культурная деятельность»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2012

УДК 65.01(075.8)
ББК С 524.1я73-1
К 431

Рецензенты:

Е. С. Баразгова, доктор философских наук, профессор
(Уральский институт – филиал РАНХиГС);
Кафедра культурологии Уральского государственного
педагогического университета (заведующий кафедрой
доктор культурологии профессор И. Я. Мурзина)

Кириллова, Н.Б.

К-431 Менеджмент социокультурной сферы : [учебное пособие]. –
2 изд. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2012. – 186 с.

В учебном пособии рассмотрены ведущие направления истории, теории и практики менеджмента, раскрыты механизмы технологий социокультурного менеджмента, проанализированы рыночные аспекты управления в разных сферах социально-культурной деятельности.

Пособие предназначено для студентов департамента искусствоведения и культурологи дневной и заочной форм обучения.

Учебное пособие может быть так же рекомендовано магистрантам, слушателям ИППК, занимающимся проблемами управления и бизнеса в сфере культуры и социально-культурной деятельности.

ISBN 978-5-7996-0795-1

© Н.Б. Кириллова, 2012
© Уральский федеральный
университет, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ИСТОРИЮ МЕНЕДЖМЕНТА ...	6
ГЛАВА I. ГОСУДАРСТВО И КУЛЬТУРА	
1.1. Опыт управления сферой культуры	14
1.2. Государственное регулирование в сфере культуры	19
1.3. Государственная культурная политика в современных условиях	26
ГЛАВА II. КУЛЬТУРА И РЫНОК	
2.1. Предпринимательство и культура	32
2.2. Маркетинговая стратегия управления	37
2.3. Инвестиции и фандрайзинг	46
2.4. Роль рекламы	53
2.5. Интернет и электронная коммерция	59
ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ	
3.1. Стратегическое управление организацией культуры	72
3.2. Организационная (корпоративная) культура менеджмента	77
3.3. Технологии менеджмента	84
3.4. Культура делового общения	97
3.5. Современный менеджер: стиль руководства, имидж.....	106
ГЛАВА IV. МЕНЕДЖМЕНТ РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
4.1. Медиаменеджмент как интегрирующая система.....	116
4.2. Менеджмент в аудиовизуальной сфере	120
4.3. Менеджмент музыкального шоу-бизнеса.....	126
4.4. Фестивальный менеджмент	133
4.5. Менеджмент в сфере туризма	144
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	153
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	154
СПИСОК ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ	156
КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ	158
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	181

ПРЕДИСЛОВИЕ

Рыночные отношения, сложившиеся в экономике России в 1990-е годы, коснулись и социокультурной сферы. А это в корне меняет и подходы к образованию в вузе, вводя в методику подготовки бакалавра-культуролога и бакалавра социально-культурной деятельности такой курс, как «Менеджмент социокультурной сферы». В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем менеджмент, т. е. наука управления.

В западно-европейских странах накоплен значительный опыт управления в области промышленности, торговли, культуры и т. д. в результате непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки управления, мировых достижений в практической организации экономических и социальных процессов.

В постсоветской России продолжается поиск путей теоретического и практического освоения менеджмента, в том числе и в социокультурной деятельности. Процесс реформирования общества на рубеже XX–XXI вв., переход от плановой экономики к рыночной, реализация определенной самостоятельности предприятий в условиях децентрализации и приватизации, ориентация на развитие потребительского рынка, включая и социокультурную сферу (издательская деятельность, кино-, теле и видеопроизводство, театральная и музыкальная культура, система досуга, туризм, архивное и библиотечное дело, шоу-бизнес и др.), способствуют повышению интереса к опыту управления в системе рыночной экономики.

Данное учебное пособие подготовлено в соответствии с учебными программами курсов «Менеджмент культуры» и «Менеджмент социально-культурной сферы» для студентов департамента искусствования и культурологии Уральского федерального

университета. Его цель – раскрыть содержание и принципы управления социально-культурной сферой как важного компонента государственной регуляции. Учебное пособие преследует не только общеобразовательные цели, но и формирует навыки практической работы в сфере управления культурой в XXI в., умение ориентироваться в маркетинговой деятельности, что немаловажно сегодня. Одна из задач учебного пособия – помочь формированию современного менеджера как специалиста в разных видах (творческой, досуговой, образовательной) социокультурной деятельности.

Основной акцент в учебном пособии делается на технологическое содержание менеджмента в социокультурной сфере: конкретные механизмы, обоснования, методики, последовательность действий и т. д. В исторических и общетеоретических разделах рассматриваются основные функции и принципы менеджмента, общие и внутриотраслевые методы. Тем более, что круг литературы по общим вопросам менеджмента и маркетинга пополнился многими солидными изданиями. Достаточно назвать труды А. Агеева, Е. Байды, В. Веснина, О. Виханского и А. Наумова, А. Егорова, Б. Ерасова, Н. Кабушкина, Д. Карнеги, Ф. Котлера, И. Ладанова, Ф. Левшина, Ф. Тейлора, А. Файоля, В. Чернышева и др. В то время как материалов по конкретным технологиям менеджмента в сфере культуры явно недостаточно. Здесь выделяются работы Б. Головки, Г. Дадамяна, Г. Иванова, Н. Кирилловой, В. Квартального, И. Кокорева, Н. Михеевой и Л. Галенской, И. Пригожина, К. Разлогова, Г. Тульчинского, А. Ульяновского, Е. Чуковской, О. Феофанова и некоторых других авторов, дающих представление о практическом менеджменте в социокультурной сфере.

ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ИСТОРИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (от англ. глагола to manage – управлять) – управление, система управления. Впрочем, трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т. д.).

Когда мы говорим о менеджменте культуры, то имеем в виду всю систему управления сферой культуры. Существует мнение, что культурой нельзя управлять, что это процесс стихийный. Это неверно.

Менеджмент – целая наука, даже искусство, основанное на умении добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, талант и интеллект разных людей. Другими словами, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых руководители используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

В учебниках сами термины «управление» и «менеджмент» часто используются как синонимы. Тем не менее термин «управление» шире по значению, чем термин «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, комбайном, компьютером и т. п.).

Что касается термина «менеджмент», то он означает систему управления социально-экономическими процессами на уровне той или иной организации в зависимости от ее юридической формы (ГУ, ГП, ОАО, ЗАО, ООО, ИП и т. д.). Речь идет об управлении хозяйственной деятельностью фирмы, ее персоналом, каждой отдельно взятой личностью. **Менеджмент – это совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы организации.**

Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества: политике, науке, образовании, культуре, коммерческой сфере шоу-бизнеса, деятельности разных профессий и т. д. Технология менеджмента зависит во многом от социально-экономического развития общества, конкретной сферы

деятельности, ее информационного обеспечения, действующего законодательства и других факторов.

Менеджмент социокультурной сферы включает в себя государственное управление данной отраслью, сохранение и использование культурно-исторического наследия (архивное и библиотечное дело, музеи, национальные и местные традиции, праздники и т. п.), художественное образование, творческую деятельность в разных видах искусства, организацию досуга и туризма, межкультурные коммуникации, издательскую деятельность и многое другое.

Деятельность в сфере культуры осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности: федеральными, региональными, муниципальными, частными, общественными организациями. Социокультурная сфера в последние годы активно сотрудничает с бизнес-структурами, широкое распространение получило спонсорство, благотворительность, разные формы связи с общественностью (public relations).

Кто же такой менеджер? Менеджер – это профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто бухгалтер-экономист, занимающийся управленческой деятельностью. Менеджер – это профессия самостоятельная, с собственными профессионально-специфическими инструментариями и навыками, отличающимися от других профессий. Менеджер – это признанный лидер любого коллектива. Менеджер – это профессия, которой нужно специально учиться, тем более, что в жизни, в том числе и в сфере культуры, появилось множество предприятий различных форм собственности, ими нужно уметь управлять.

Основные этапы развития теории и практики управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами, проявляясь, как правило, в трех сферах человеческого общества:

- политической (управление государством);
- экономической (необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов);
- оборонительной (защита от врагов).

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько периодов.

Первый период – древний. Как свидетельствует история, еще в Древнем Египте, то есть 5000 лет назад, был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В Древнем Египте сформировалась достаточно развитая для того времени система государственного управления во главе с фараоном и ее обслуживающая прослойка (чиновники, писцы и др.). Духовной сферой жизни общества руководила каста жрецов.

Даже в древности требовались личности, координирующие и направляющие деятельность разных групп. Взять, к примеру, знаменитые египетские пирамиды – этот своеобразный памятник управленческого искусства, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, творческого подхода в организации работы множества людей.

Одним из первых мыслителей, кто дал характеристику *управления* как особой сферы деятельности, был Сократ (V в. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон (IV век до н. э.) классифицировал формы государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления. Ученик Аристотеля, полководец Александр Македонский (IV век до н. э.), развил теорию и практику управления войсками.

Второй период в развитии теории и практики управления – *индустриальный* (1776–1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит английскому экономисту и философу Адаму Смиту (1723–1790). Он является не только родоначальником классической политэкономии, но и специалистом в области управления, так как провел анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства¹.

¹ См.: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 2007.

Большое влияние на формирование последующих школ менеджмента оказало учение английского социалиста-утописта Роберта Оуэна (1771–1858). Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. Еще в 1833 г. английский математик Чарльз Беббидж (1791–1871) разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения стали приниматься оперативно.

Третий период – период систематизации (1890–1960). В этот период наука управления, то есть менеджмент, находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, совершенствуется научный аппарат и т. д. По сути то, что мы называем сегодня менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в., а утвердилось в начале XX в.

Четвертый период – информационный (с 1960 по настоящее время). Современные принципы управления разработаны именно в этот период представителями количественной школы в результате компьютеризации и интернетизации, создания глобального информационного и социально-культурного пространства.

Ведущие школы менеджмента. Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны *классической школой*. Первые ученых-менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточили на адаптации рабочих: разрабатывали дизайн рабочих мест, изучали затраты времени на различные операции и проблемы улучшения производства.

Крупный шаг к рассмотрению *менеджмента как науки* был сделан американским инженером и менеджером Фредериком Тейлором (1856–1915), который возглавил движение научного управления. По сути, именно Ф. Тейлор положил начало развитию *школы научного управления*. Благодаря разработке концепции научного управления, менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своем главном труде «Принципы научного менеджмента» Ф. Тейлор разрабо-

тал ряд методов научной организации труда (НОТ), стандартизировал производственные операции, внедрил в практику научные подходы подбора и расстановки кадров (т. е. заложил основы кадрового менеджмента), а также рассмотрел вопросы стимулирования труда персонала².

Разновидностью «классической» школы управления является «административная школа», которая занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Одним из пионеров ее разработки был французский теоретик и практик менеджмента Анри Файоль (1841–1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организаций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль³. Разработанные А. Файолем принципы управления принято считать самостоятельным результатом науки управления, то есть «администрирования» (отсюда и название «административная школа»). Не случайно американцы считают Анри Файоля «отцом менеджмента».

Из других представителей «административной школы» можно выделить немецких социологов и экономистов Макса Блюмфилда, разработавшего концепцию «менеджмента персонала», и Макса Вебера (1864–1920) – родоначальника концепции «рациональной бюрократии». Кстати, именно Вебер выдвинул положение, согласно которому бюрократия – это порядок, устанавливаемый правилами, и потому является самой эффективной формой человеческой организации⁴.

Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже 1930-х гг., когда появилась «школа человеческих отношений». В ее основу положены достижения психологии и социологии. Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать американского психолога и социолога Элтона Мэйо (1880–1949). Его идея состоит в том, что элементарная забота о людях способна повысить производительность

² Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991.

³ Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1923.

⁴ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М., 2003.

труда. Из других представителей этого направления можно выделить американского социолога Мэри Фоллет (1868–1933), которая проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940–1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. слова behaviour – поведение), разработавшие несколько теорий мотиваций. Так, Абрахам Маслоу (1908–1980), основатель гуманистической психологии, предложил иерархическую теорию потребностей личности; в основе теории Дугласа Макгрегора (1906–1964) лежат характеристики работников; модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Робертом Блейком (1918–2004) в виде управленческой решетки ГРИД.

Особенности развития менеджмента в России. В России система государственного управления начала развиваться в XVII в., когда завершился процесс слияния областей, земель и княжеств, когда раздробленные региональные рынки объединились в единый общенациональный рынок. В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А. Л. Ордин-Нащокин (1605–1680) – дипломат, первый боярин при дворе Алексея Михайловича (1629–1676). Благодаря Ордин-Нащокину расширились экономические и культурные связи страны с Западной Европой и Востоком; он ввел и систему городского самоуправления; по его же инициативе в 1672 г. (совместно с А. С. Матвеевым) был создан придворный театр.

Большую роль в развитии российского менеджмента сыграли реформы Петра I (1672–1725) *по совершенствованию системы управления экономикой, военным делом и культурой*. Законодательные акты Петра I – указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением – регулировали различные сферы деятельности государства, *по сути это был государственный менеджмент*. Крупнейшие менеджеры эпохи Петра I – А. Д. Меншиков, В. де Геннин, В. Н. Татищев, Демидовы и др. Главные вехи деяний Петра I в сфере культуры – градостроительство, открытие Академии наук и других учебных заведений, принятие гражданской азбуки, развитие светского этикета, начало издательской деятельности и т. д.

Созданная Петром I система управления получила свое дальнейшее развитие в последующие периоды XVIII в. Идеи государственного управления, в том числе в сфере культуры, были продолжены в период правления Елизаветы Петровны (1709–1761) и Екатерины II (1729–1796), в трудах и делах М. В. Ломоносова, И. И. Шувалова, Е. Р. Дашковой, Н. И. Новикова, А. П. Сумарокова, а также в екатерининских реформах, ставших основой расцвета эпохи русского Просвещения. Важным событием в истории русской культуры стало создание Московского университета (1755) и Академии художеств России (1757), развитие естественных и гуманитарных наук, формирование системы русского стихосложения, создание профессионального русского театра (1756), расцвет литературы и искусства эпохи классицизма, активная издательская деятельность.

К началу XIX в. стало ясно, что государством Российским управлять по-старому нельзя; необходимость преобразований осознавалась высшей властью. Основные преобразования в сфере управления государством произошли в период царствования Александра I (1777–1825). В 1801 г. был издан Указ «Об учреждении министерств», которые были построены на началах личной власти министра и его ответственности перед министерством императорского двора. Сформировалось министерство Просвещения как система управления сферой культуры, науки и образования. Наряду с МГУ появились Казанский и Санкт-Петербургский университеты.

Особую роль в развитии государственного менеджмента в России сыграли труды М. М. Сперанского (1772–1839), который цель преобразований видел в том, чтобы самодержавная Россия превратилась в конституционную монархию, опирающуюся на власть закона. Систему власти М. М. Сперанский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. То есть, по Сперанскому – законодательные вопросы должны были находиться в ведении Государственной Думы, исполнительная власть – в ведении министерств, судебная власть – в ведении Сената.

Многие из политических идей Сперанского претворятся в жизнь только в эпоху Александра II (1818–1881), который в целях развития экономики России отменил в 1861 г. крепостное право и

провел ряд буржуазных реформ (земскую, судебную, военную). Свобода от крепостного рабства инициировала многие экономические и творческие начинания в обществе. При Александре II, и особенно в период правления Александра III (1845–1894), стабилизируется русский рубль, а русский червонец (достоинством в 10 рублей) становится самой ходовой валютой в финансовом мире. Это дает возможность России расширить не только экономические, но и культурные контакты с Западной Европой в сфере литературы, театра, изобразительного и музыкального искусства.

В начале XX в. управленческие преобразования в стране осуществлялись под руководством таких ярких государственных деятелей, как С. Ю. Витте (1849–1915) и П. А. Столыпин (1862–1911), которые многое сделали для экономических и социально-культурных перспектив России в целях ее дальнейшего взаимодействия с Западом. Так, программа социальных реформ Столыпина затрагивала все сферы государственного управления и была рассчитана на 20 лет. Ее основная идея – децентрализация управления Россией, что должно было способствовать быстрому развитию регионов, начнет претворяться в жизнь только после 1991 г.

Советский менеджмент берет начало 25 октября (7 ноября) 1917 г. ВЦИК в поисках некапиталистических форм управления осуществила ряд мер, основными из которых были следующие: введение рабочего контроля, создание Совета народного хозяйства (Совнархоза), образование местных органов управления. В период продрозверстки военного коммунизма были введены директивно-командные методы управления «сверху донизу», которые просуществовали вплоть до 1991 г.

Таким образом, вся история менеджмента – это история смены систем управления, история разных «школ», история людей, планирующих, организующих и направляющих процесс развития общества.

Вопросы для обсуждения

1. Менеджмент как наука управления.
2. Основные этапы развития теории и практики управления.
3. Ведущие школы менеджмента.
4. Особенности развития менеджмента в России.

ГЛАВА I. ГОСУДАРСТВО И КУЛЬТУРА

1.1. Опыт управления сферой культуры

Существует мнение, что культура менее других сфер поддается институциональному упорядочению. В силу особой роли творческого начала в культуре она связана с индивидуальной деятельностью художников и мыслителей, писателей и артистов, которая не укладывается в попытки ее регламентации. Слава и популярность великих деятелей культуры, мыслителей, мастеров слова или кисти делали их значимым средоточием и выражением общественной жизни как в прошлом, так и в современный период. Поэтому такое большое значение придается изучению не только самих произведений литературы и искусства, но и жизни тех или иных деятелей культуры.

Можно ли управлять культурой? По этому поводу ведутся долгие и подчас непримиримые споры между двумя сторонами, которые в тех или иных вариантах существуют почти во всяком обществе. На одной стороне выступают преимущественно сами деятели культуры, постоянно отвергающие «вмешательство» государства или каких-либо «посторонних» институтов в такое «творческое и тонкое» дело, как культурное созидание. Борьба против всякого рода бюрократических или идейных ограничений свободы художника от всего, что сковывает его творчество и за доступ широких слоев населения к продуктам художественного и интеллектуального творчества как постоянного фактора развития культуры.

Вместе с тем настолько же постоянно существовали различного рода регулирующие институты, направляющие культурную жизнь, что-то поощрявшие, что-то ограничивающие, а иногда и подавлявшие. В развитии культурного процесса возникают коллизии между тенденциями к централизации культурной деятельности со стороны государства и ее демократизацией, которую требуют неправительственные организации. Вмешательство правительственных органов в работу культурных организаций и групп зачастую просто необходимо, так как без государственной поддержки они могут не выдержать затруднений разного рода (и

не только финансовых, но и правовых, политических и т. д.) и перестанут существовать.

Государство во все времена было важнейшим инструментом управления культурой через *соответствующие формы организации, то есть социальные институты*, обеспечивающие как поддержку культуры, так и ее воздействие на общественную жизнь в целом. Дело в том, что каждый компонент социальной жизнедеятельности имеет свои формы организации. Так, экономика не может функционировать без определенных форм собственности на средства производства, производящих коллективов, организаций предпринимателей и трудящихся и т. п. Политика получает свое выражение через деятельность государственных структур и политических партий.

Но подобным же образом государство и для культуры играет важную роль. Уже в силу обеспечения им общесоциальных функций (поддержание порядка, защита населения, регуляция важнейших систем жизнедеятельности общества) оно является важнейшей предпосылкой развития культуры, без чего общество оказывается во власти локальных сил и местных интересов. Государство выступает также как важный «заказчик» и «спонсор» культуры, поддерживая материально или через предоставление привилегий социокультурную деятельность.

При этом социальный институт не сводится только к наличию организаций или учреждений, занимающихся отведенной деятельностью. Институт включает в себя и какие-то «блоки» целенаправленной деятельности (например, ритуалы, праздники), с помощью которых поддерживается общественная жизнь. Институт представляет собой ряд компонентов: а) внутренне слаженную систему функций, закрепленных предписаниями (уставы, нормативные документы), оправдывающих существование данного института и соотносящих его с другими сферами; б) материальные средства (здания, офисы, финансы, оборудование и т. д.), обеспечивающие деятельность данного института; в) кадры, набирающиеся в соответствии с принципами, соотнесенными с целями данного института.

На ранних этапах развития общества культурная деятельность еще не была выделена как самостоятельная и поэтому не опиралась на особые институты. В архаичных племенных куль-

турах сообща устраивались коллективные церемонии под руководством вождя племени. Но и в этой сфере уже происходит выделение ряда функциональных «должностей»: жреца, шамана, гадалея, знахаря, выполняющих особые функции в племени.

Слабая степень институционализации характерна для народной культуры, которая поддерживается обычно большинством членов данной общности. Фольклор – та форма искусства, которая рождается в процессе досугового общения, трудовой деятельности или в соответствии с определенными обрядами (рождение, брак, смерть, сезонные праздники и т. д.) и в которой еще отсутствует четкое деление на исполнителей и слушателей.

И тем не менее опыт управления сферой культуры существовал и в древности. Так, в древневосточных цивилизациях, к примеру, в Египте существовала организация храмового хозяйства. В Древней Греции организация литургий – дионисий – была государственной повинностью, а проведение действа (театрального или спортивного состязания) брал на себя специально назначаемый аристократ – хорег. В Древнем Риме существовала должность претора – организатора массовых зрелищ: театрализованных представлений, гладиаторских боев и других мероприятий.

Основным самостоятельным институтом духовной деятельности в доиндустриальных обществах является *религия*. Это происходит в силу особой способности религии средствами сакрализации утверждать особый, повышенный статус тех норм, ценностей, знаний и ориентации, которые связаны с важнейшими функциями социокультурной регуляции, осуществляемой в рамках цивилизации. Религии способствуют как дифференциации духовной жизни (то есть ее большему разнообразию за счет расширения духовных горизонтов), так и установлению всеобщности (то есть единства, в котором снимаются ограничения этнического и национального уровней). Несмотря на разительное несходство религий между собой в символическом, содержательном и структурном общественно-институциональном уровне, на уровне социальной регуляции наглядно проявляются и их общие функции.

Важная роль в социокультурной регуляции в Средневековой Европе и странах Ближнего и Дальнего Востока принадлежала духовному сословию. Это особый разряд людей, отде-

ленных от материального производства и сосредоточивших в своих руках производство, сохранение и распространение духовных ценностей.

Хотя бы номинально это сословие постоянно пользовалось более высоким статусом, чем другие – власть имущие или же просто имущие. Эти элиты представляли собой вначале группы клерикальной «интеллигенции», оторванной от племенной среды и родной почвы и от прежних правящих групп. Конфуцианские книжники, индийские брахманы, буддийские монахи и исламские улемы воплощали в себе эту неполитическую и несобственническую, но духовно властвующую элиту: «Цари правят людьми, а ученые правят царями». Высшим статусом в каждой религии пользуются священники и монахи, среди которых также есть своя иерархия. Второй ранг неизменно отводится правящим слоям, а затем по убывающей степени делится остальное население. На духовный институт ложится задача не только сохранения и поддержания первоначального учения, но и гораздо более грандиозное дело его развития с тем, чтобы оно отвечало потребностям цивилизованного устройства, а также соответственно запросам других элит и широких слоев населения, различных социальных групп.

Трансформация управления социокультурными институтами происходит в период Возрождения и Нового времени. В этот период развивается *меценатский* (патронажный) тип управления, когда профессиональные исполнители (художники, поэты, музыканты, архитекторы) существуют при власти имущих: при дворах правителей или других представителей знати.

Естественно, что судьба искусства, культуры в целом во многом зависела как от степени развития материального производства, так и от степени дифференциации материальной жизни. Уже на ранних этапах истории средоточием культурной жизни был *город* – центр ремесел, торговли и религиозной жизни. И здесь, кроме мест, где с искусством общались только избранные, существовали *базары*, на которых толпы людей смотрели и слушали разного рода театрализованные представления: комедию дель арте в Италии, пантомиму и искусство жонглеров во Франции, пьесы типа моралите в Англии, кукольный театр Петрушки в

России. На базаре одновременно продавались предметы прикладного или монументального искусства.

Подводя итоги сказанному, следует отметить: что соотношение социальных институтов культуры на протяжении истории менялось в зависимости от степени дифференциации общественной жизни и перехода от феодального к индустриальному обществу. В общем плане принято выделять следующие основные типы поддержания духовного производства в разные эпохи, сложившиеся исторически: 1) государственный, подчиненный централизованному аппарату власти; 2) церковный, опирающийся на поддержку религиозных институтов; 3) меценатский, или патронажный, при котором представители знати и богачи содержали и одаривали поэтов, литераторов, музыкантов и архитекторов; 4) ремесленный, когда предмет прикладного или монументального искусства изготавливался на местный рынок или на заказ; 5) коммерческий, возникший уже в доиндустриальном обществе и связанный с рыночными отношениями; 6) самообеспечение культуры через социальные институты (церковь, образование, творческие организации, индустрия культуры).

Однако чем более зрелыми и стабильными становятся экономика общества, его демократические институты, тем в большей степени проявляется роль негосударственной поддержки культуры, выводя на первый план вопросы правового регулирования социально-культурной деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Государство как важнейший инструмент управления сферой культуры.
2. Роль социальных институтов в управлении культурой.
3. Церковь как институт духовной деятельности.
4. Основные формы поддержки социокультурного производства.

1.2. Государственное регулирование в сфере культуры

Роль государства в управлении социально-культурной сферой в современных условиях предполагает использование ряда рычагов, среди которых Г. Л. Тульчинский выделяет следующие:

Собственность – создание и деятельность собственной сети учреждений культуры.

Администрирование – деятельность государственных органов управления.

Законодательство – создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры учреждений различных форм собственности и контроль за исполнением действующих законов.

Стимулирование – налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства.

Информация – информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов⁵.

Конкретная конфигурация государственного регулирования зависит от акцента на тех или иных рычагах. Определяя целесообразные пределы и формы государственного регулирования развития социально-культурной сферы, важно, избегая идеологических стереотипов, опираться на накопленный отечественный и зарубежный опыт. Этот опыт показывает, что возможны четыре основные роли государства по отношению к культуре и искусству:

1. «Помощник» – когда государство все свое внимание концентрирует на поддержание и развитие разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая этого поддержкой, скорее, культурной деятельности в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит исключительно в поощрении этого разнообразия всеми силами (прежде всего законодательной и налоговой политикой). Классический пример «помощника» – государственная поддержка культуры в США.

⁵ См.: Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. СПб., 2001. С. 41–43.

2. «Патрон» – когда государство концентрирует свое внимание больше всего на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет художественное мастерство с помощью стипендий и активнее участвует в культурной жизни, чем «помощник». Типичный пример такой ситуации – Великобритания.

3. «Архитектор» – когда помощь культуре и искусству со стороны государства является частью его программы повышения благосостояния общества. В основе его политики лежат, скорее, стандарты общества, чем стандарты профессиональной среды сферы культуры. Сама же поддержка выражается исключительно в долгосрочном прямом государственном финансировании. Пример «архитектора» – Франция.

4. «Инженер» – когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Например, оно поддерживает то искусство, которое отвечает его политическим целям и стандартам. Примером такой государственной политики является бывший СССР⁶.

Разумеется, каждое из государств в той или иной степени играет каждую из указанных ролей. Речь может идти об акцентах на конкретном наборе механизмов и процедур, которые с изрядной степенью условности и можно назвать «ролью». Более того, эти акценты могут смещаться в зависимости от экономической ситуации, политического (внешнего и внутреннего) положения. Однако в «большом времени» в каждой стране в силу традиций культурной и политической жизни складывается определенный характер и стиль государственного регулирования в сфере культуры, свойственный данному обществу.

Международные акты и Российское законодательство в сфере культуры.

Правовые условия поддержки и развития сферы культуры определяются соответствующими международными документами и отечественным законодательством.

К международным документам по вопросам культуры относятся:

⁶ Там же.

– соответствующие 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. 5, 6);

– 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 борьбу 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 государственного 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 этих документах культура понимается как определяющее условие реализации созидательного потенциала личности и общества, форма утверждения самобытности народа и основа духовного здоровья нации, гуманистический ориентир и критерий развития человека и цивилизации. Культура каждого народа, большого и малого, имеет право на сохранение своей уникальности и самобытности. Вся совокупность явлений и продуктов материальной и духовной культуры народа составляет органичное

единство, нарушение которого ведет к утрате гармоничной целостности всей национальной культуры.

Участие в культурной жизни является неотъемлемым правом каждого гражданина, поскольку человек не только творец культуры, но и ее главное творение. Свободный доступ к культурным объектам и ценностям, которые по своему статусу являются достоянием всего человечества, должен быть гарантирован законами, устраняющими политические, экономические и таможенные барьеры.

Культура каждого народа имеет право на участие в гуманистическом развитии всего человечества. Культурное сотрудничество, диалог и взаимопонимание народов мира являются залогом справедливости и демократии, условием предотвращения международных и межэтнических конфликтов, насилия и войн. Поэтому культура обладает правом на международную защиту в ситуации войн и конфликтов.

Культура обладает правом на поддержку со стороны государства, которое несет юридические и моральные обязательства перед прошлым, настоящим и будущим за сохранение и развитие культурного наследия всех народов и этносов, проживающих на его территории. Государственная политика в сфере культуры должна строиться на уважении человеческого достоинства, обеспечении свободы выбора каждым членом общества форм участия в культурной жизни и творчестве. Государство обеспечивает равенство возможностей и условий культурного развития граждан, определяет направления, содержание и формы государственной поддержки культуры с учетом национальных традиций, уровня политического и экономического развития общества.

Правовые рамки поддержки и развития сферы культуры определяются действующим законодательством. В российских условиях это прежде всего «Основы законодательства РФ о культуре», принятые 09.10.1992 г. Целый ряд статей этого закона ликвидирует монополию государства на управление культурной жизнью. Закон провозглашает обязанности и оговаривает ответственность государственных органов за обеспечение свобод и самостоятельности всех субъектов культурной деятельности, доступность культурных благ для социально-ослабленных групп населения. Государство берет на себя обязанности по ведению

статистического учета, информационному и научно-методическому обеспечению культурной деятельности, развитию меценатства, благотворительности, спонсорства по отношению к культуре.

Для охраны интеллектуальной собственности в сентябре 1992 г. был принят Закон РФ «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных», чуть позже Закон «Об авторском праве и смежных правах» (июль 1993 г.; в него были внесены коррективы в 1995 г. и 2005 г.). Статья 4 данного закона ввела и обосновала в соответствии с международными стандартами многие термины и понятия, связанные со спецификой медиакультуры и ИКТ, такие как «автор», «аудиовизуальное произведение», «база данных», «воспроизведение произведения», «запись», «исполнение», «передача в эфир», «показ произведения», «программа для ЭВМ», «публичный показ», «репродуцирование», «сдача в прокат» и т. д.

В развитие этих идей в сентябре 1993 г. принят Закон Российской Федерации «О государственной тайне», четко обозначивший круг сведений, не подлежащих разглашению в прессе. Если раньше все подобные ограничения документировались исключительно подзаконными актами, то теперь государство впервые гарантировало доступ ко всей информации, за исключением упомянутой в законе. В феврале 1995 г. был принят еще один акт – «Об информации, информатизации и защите информации», в котором создавались правовые гарантии развития информационного пространства России.

В 1996 г. появился Федеральный Закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации», впервые в истории нашей страны обосновавший специфику и функции продюсерской деятельности и давший возможность отечественному кинематографу расширить свои технические, экономические и творческие возможности.

В 1997 г. Президент России Б. Н. Ельцин подписал Указ «О переходе России к информационному обществу», который положил начало таким специализированным документам, как: «Концепция национальной безопасности Российской Федерации», «Концепция государственной информационной политики», «Концепция внешней политики РФ», «Доктрина информационной безопасности

Российской Федерации» (принята в 2000 г.). Суть этих документов сводится к тому, что развитие и повсеместное внедрение современных информационных технологий повысили уязвимость общества и государства. В связи с процессом информатизации, охватившим практически весь мир и основанным на массовом внедрении информационных и компьютерных технологий, расширились как позитивные, так и негативные информационные воздействия не только на отдельного человека, но и общество в целом.

Основными законодательными актами в этом плане являются не только «Основы законодательства о культуре», но и Законы РФ «О некоммерческих организациях», «Об общественных организациях» «О рекламе», ряд законодательных актов, регулирующих вопросы авторского права, разгосударствления имущества, охраны культурно-исторического наследия и др.⁷

Характеризуя организационно-экономические условия развития культурной жизни в России, можно констатировать, что, начиная с 1991 г., в них сложились и закреплены последующим законодательством и нормативными актами три основных компонента:

1. Юридическая самостоятельность учреждений культуры. В качестве их учредителей могут выступать органы государственного управления, общественные организации, предприятия, трудовые коллективы, группы граждан – короче говоря, любые заинтересованные социальные силы. Основанием для начала работы является регистрация устава в местных органах исполнительной власти. Содержание, направления и формы работы определяются принятым уставом.

2. Хозяйственная самостоятельность учреждений культуры, вытекающая из правовой. Учреждения культуры могут принимать любую модель хозяйствования, включая финансирование, материальное обеспечение и организацию заработной платы и экономического стимулирования (штатные ставки, бригадный и индивидуальный подряд и т. д.).

3. Развитие программного бюджетного финансирования, переход в государственном бюджетном финансировании от финан-

⁷ См. подробнее: *Кириллова Н. Б.* Медиасреда российской модернизации. М., 2005.

сирования сети учреждений к финансированию деятельности учреждений вне зависимости от их формы собственности (система социального заказа).

О конкретных технологиях реализации этих условий будет говориться в следующих разделах данного пособия.

Вопросы для обсуждения

1. Роль государства в управлении сферой культуры в современных условиях.
2. Правовая основа поддержки и развития культуры на международном уровне.
3. Российское законодательство по поддержке социально-культурной сферы.

1.3. Государственная культурная политика в современных условиях

Основным органом, регулирующим культурную деятельность в современном обществе, является *государство*. Причем в развитых странах объем культурной политики, осуществляемой государством, значительно меньше, чем в развивающихся, – в силу того, что в первых сложилась налаженная система регуляции культурной деятельности со стороны бизнеса и институтов культуры.

Среди основных направлений государственной культурной политики в развитых странах (в том числе и в постсоветской России), как правило, присутствуют следующие:

- *поддержка творчества и создание условий для творческой свободы;*
- *защита национальной культуры и языка в мире расширяющихся международных коммуникаций и контактов;*
- *создание возможностей для вовлечения разных слоев населения, особенно детей и юношества, в творчески активную жизнь в зависимости от их способностей и склонностей;*
- *противостояние негативному воздействию коммерциализации в сфере культуры;*
- *способствование административной децентрализации в сфере культуры;*

– способствование развитию региональных культур и местных центров;

– обеспечение сохранения культуры прошлого;

– способствование новаторству и обновлению культуры;

– способствование взаимодействию и взаимопониманию между различными культурными группами внутри страны и межгосударственному взаимодействию.

Почему необходима государственная культурная политика? Она активизирует национальную культуру, усиливает культурную самобытность общества и стимулирует другие социально-культурные институты.

Другим важнейшим фактором, оказывающим существенное влияние на культуру в развитых странах, является *бизнес*. Именно он во многом влияет на культурную политику общества (о бизнесе, о рынке и рыночных отношениях наш разговор впереди).

Иное положение складывается в развивающихся странах, где государство – основной институт, способный обеспечить развитие культуры в соответствии с общенациональными требованиями.

При всей разнице правящих режимов в развивающихся странах можно выделить основные, общие для всех цели культурной политики:

1. Утверждение общности культуры нации в целом, что означает ликвидацию различий между городом и деревней, между различными этническими группами.
2. Согласование культурного и socioэкономического развития.
3. Утверждение самобытности культуры данной страны как важного фактора национального единства и солидарности.
4. Пропаганда принципа нравственности культуры.
5. Сохранение культурного наследия; его изучение, распространение и использование в современной жизни.
6. Демократизация культуры, обеспечение участия всех слоев населения в культурной жизни общества.
7. Диалог между интеллигенцией и большинством населения.
8. Подготовка и совершенствование кадров в различных формах культурной деятельности.
9. Содействие интеграции науки в национальную культуру.

10. Осуществление программы ликвидации безграмотности.

11. Расширение сети культурных учреждений и их деятельности в целях распространения норм и навыков культурной жизни.

12. Демонстрация достижений национальной культуры за рубежом.

Конечно, эти цели не всегда реализуются на практике, так как действительность часто ставит много препятствий для формирования органичной культурной среды. Тем не менее основные принципы и направления государственной политики в сфере культуры в развивающихся странах примерно одни. Но в достижении общезначимых культурных целей могут быть разные варианты. Так как, к примеру, Швеция или Япония это одна среда – моноэтническая. А если взять такие страны, как Индия, Филиппины, Индонезия, Египет, где имеются разные этнические и религиозные группы, существует плюрализм разных культур, то в каждой из этих стран есть свои достаточно сложные для решения в том числе на государственном уровне проблемы.

В США с середины 1950-х гг. происходит все более существенное вмешательство государства в регуляцию культурной жизни. Особенно заметным это стало в период правления президента Дж. Кеннеди, когда была расширена система, осуществляющая культурную политику под контролем как федерального правительства, так и Конгресса. В 1965 г. в США был учрежден Национальный фонд искусств и гуманитарных наук – основной правительственный орган, распределяющий государственные субсидии, вырабатывающий рекомендательные программы в области культуры и участвующий в проведении культурной политики.

Аналогичную координирующую культурную политику за рубежом осуществляет Информационное агентство США (ЮСИА). В конце 1980-х гг. приоритетной моделью государственной политики США стал «новый федерализм», означающий тенденцию к децентрализации управления разными сферами, в том числе социально-культурной деятельности.

Культурная политика в современной России осуществляется как на федеральном, так и региональном уровнях. Существует *несколько систем* управления сферой культуры: федеральные, региональные (республиканские, краевые, окружные, областные), муниципальные и районные.

В рамках командно-административной советской системы существовало централизованное управление культурной деятельностью – Министерство культуры СССР и Министерство культуры РСФСР и других союзных республик, а также областные, городские и районные управления культуры. Действовали и функционально-ведомственные органы управления: Госкомиздат, Госкино, Госцирк, Гослит и т. п., а также творческие организации, созданные на бюрократических принципах (Союз писателей, Союз журналистов, Союз театральных деятелей, Союзы кинематографистов, художников, композиторов и т. д.). Весь этот механизм находился под жестким идеологическим и кадровым контролем со стороны КПСС с ее внутренним делением по соответствующим уровням: ЦК КПСС, обкомы, горкомы, райкомы, парткомы и т. д.

В условиях постсоветской России многое изменилось. Во-первых, налицо тенденции децентрализации, хотя существует главный правительственный орган – Министерство культуры Российской Федерации, а также Министерства культуры автономных республик, управления (департаменты) культуры: краевые, областные, городские. Во-вторых, переход от директивно-административных к косвенным методам управления: расширение сети социальных институтов культуры, специальных центров, фондов, подключение коммерческих механизмов и т. д.

В условиях ослабления роли центральных и местных исполнительных органов с новой силой зазвучали две противоположных точки зрения, о которых мы говорили в самом начале: а) государство и его органы не должны вмешиваться в культурную жизнь, деятельность мастеров культуры, творчество которых осуществляется по своим, внутренним законам; б) без поддержки и регуляции со стороны государства культура (искусство, наука, образование) не могут выжить и обречены на сокращение своих масштабов и функций.

Любая из этих точек зрения может быть частично оправдана. В каждом обществе, как мы уже отмечали, государство так или иначе в том или ином объеме поддерживает сферу культуры как через бюджетное финансирование, (федеральное, региональное, муниципальное), так и специальным законодательством или социальной политикой.

Однако осуществление принципов плюрализма и демократии привело к тому, что поддержка сферы культуры со стороны государства ограничена. Поэтому культура в России в последнее время все больше функционирует во взаимодействии с другими сферами общественной деятельности, прежде всего со сферой хозяйственной, рынком во всех его многообразных проявлениях, в том числе и рынком культуры. Но особыми сферами обеспечения культуры являются образование и средства массовой коммуникации, через которые происходит соединение творчества с потребителем (зрителем, слушателем), со всей массой населения.

Формами поддержки деятелей культуры и искусства являются также многочисленные фестивали, конкурсы, выставки, смотры, всевозможные премии: Государственная премия РФ, негосударственные: «Ника», «Золотой орел», «Тэффи», «Кумир», «Золотая маска» и др., губернаторские премии в регионах, а также гранты различных гуманитарных фондов (государственных и частных).

Рядом с государственными учреждениями и предприятиями культуры (вузы, НИИ, общеобразовательные и специализированные школы, техникумы, музеи, театры, киностудии, кинотеатры, ГТРК и др.) значительное место в культурной жизни занимают неправительственные организации (творческие союзы, ассоциации и гильдии, разнообразные творческие коллективы, частные издательства, лицеи, колледжи, музеи, галереи, театры, телестудии), обеспечивающие культурную деятельность страны.

Культурное планирование как на федеральном, так и на региональном уровне обычно включается в общее планирование социального развития или связано с планированием специального образования, СМИ. Серьезным препятствием в его организации является отсутствие обоснованных показателей культурного развития и неполнота статистических данных. Статистика в области культуры, как правило, ограничивается только некоторым количеством показателей (число библиотек, музеев, театров, газет и т. д.), отсутствует информация о культурных потребностях и запросах разных групп населения, анализ различных видов культурной активности, расходов на культуру и т. д.

Именно этими вопросами и должен заниматься менеджмент культуры на всех уровнях.

Вопросы для обсуждения

1. Основные направления государственной культурной политики.
2. Органы управления сферой культуры в постсоветской России.
3. Источники финансирования и формы поддержки сферы культуры.

ГЛАВА II. КУЛЬТУРА И РЫНОК

2.1. Предпринимательство и культура

Как мы уже говорили, издавна в обществах с торговым обращением произведения культуры становились предметом купли-продажи и само существование художника или мыслителя оказывалось связанным с коммерческими факторами. *Производство на рынок означает, что предмет искусства становится товаром независимо от того, имеет ли он уникальное значение или существует во множестве копий.* Соответственно и успех художника определяется спросом на его продукцию на рынке. *При капитализме рынок становится основной формой материального обеспечения культурной деятельности.*

Предпринимательство в разные исторические периоды играло и играет значительную роль в регуляции культурной деятельности, и эта роль неизменно возрастала по мере развития капитализма. Конечно, основным механизмом влияния предпринимательства на сферу художественной культуры является рынок. Еще на заре капиталистического предпринимательства богатые купцы и фабриканты выступали «донаторами», получая за вознаграждение от художников свое изображение в качестве «волхвов, приносящих дары новорожденному Христу», верующих, благочестиво поклоняющихся Богоматери или оплакивающих ее Успение, а позднее и просто портреты на фоне домашнего интерьера. Именно богатство было условием расцвета живописи, архитектуры, музыки, книгоиздательства. В этом проявлялась большая доля тщеславия, но богатство, соединяясь с культурой, служило на пользу последней, так как поддерживало ее существование через обеспечение заказов на произведения «высокого искусства», получившего признание во вкусах культурной элиты.

Особое место в развитии различных видов художественной культуры занимают *меценаты*, имевшие своих предшественников еще в древней истории многих стран. Этим видом патронирования занимается сравнительно небольшая группа очень богатых людей, хотя в скромных размерах к ней могут присоединить-

ся и люди среднего достатка, что и происходит в последние десятилетия в развитых странах. Как раньше, так и теперь многие меценаты были и являются тонкими ценителями искусства и по мере возможностей и нравственных устремлений вносят свой вклад в его развитие. Но, конечно, для данного типа деятельности еще в большей степени, чем для других субъектов социального регулирования культуры, характерна рекламная сторона. Именно этим обессмертил свое имя шведский фабрикант Альфред Нобель, основавший фонд, ежегодно присуждающий самые известные в мире премии за открытия в области науки и за литературные произведения. В нашей стране хорошо известны имена таких покровителей искусств, как Павел Третьяков и Савва Морозов.

В современных странах развитого капитализма различные слои бизнеса, а также сеть филантропических учреждений берут на себя определенную долю участия в регуляции культурной сферы. Естественно, такое участие имеет и вполне определенные экономические цели, связанные со следующими критериями: а) повышение культурного уровня персонала фирм и корпораций, что в свою очередь повышает их рентабельность и получение прибыли; б) общественный престиж «патрона искусств» способствует упрочнению веры в «добротность» фирмы и в хозяйственных делах; в) содействие процветанию искусств так или иначе обогащает духовную жизнь общества и снижает остроту социальной и политической ангажированности; г) расширение культурной деятельности дает мощный стимул для расширения деловой и социальной активности, что и приводит к созданию «индустрии культуры», достигшей огромного размаха.

Рыночная цена произведения искусства и всякого предметного воплощения духовной красоты (художественного полотна, романа, научного открытия) не находится в непосредственном отношении к его духовной ценности. Из истории жизни таких великих писателей XIX в., как О. Бальзак, А. Пушкин, Ф. Достоевский, известно, насколько неустойчивым было их финансовое положение. Споры между художником и продавцом тянутся и по сей день, и далеко не всем деятелям культуры удастся добиться материального успеха или хотя бы относительного благополучия, если полагаться только на рынок и рыночный спрос. Известно, что на рынке зачастую преуспевающими могут оказаться создатели далеко не лучшей

продукции, которая пришлась по вкусу потребителям (вспомним, как долго не воспринимала публика творчество импрессионистов, Ван Гога, Сезана, Модильяни и др.).

Освобождая художника от диктатуры государства или церкви, рынок вместе с тем ставит его в сильнейшую зависимость от колебаний коммерческого спроса.

Существуют и определенные противоречия между участием государства и бизнеса в поддержании культуры, возникающие в силу того, что государство все же отражает более широкие общественные интересы, чем отдельные группы бизнеса.

Впрочем, обычно перекосы в распределении сфер влияния легко устраняются; между менеджментом и правительственной бюрократией, местной администрацией, художественной интеллигенцией и социальными институтами достигается расщепление функций по координации и регуляции культурной жизни.

Каковы основные критерии участия современных бизнес-структур в коммерческой регуляции культурной деятельности?

1. Общественный престиж и признание руководителя фирмы (менеджера).
2. Расширение деловой и социальной активности фирмы.
3. Повышение культурного потенциала персонала своей фирмы с целью повышения ее рентабельности.
4. Содействие процветанию культуры и искусства, обогащение духовной жизни общества.

У бизнеса и культуры свои цели. Есть особая система взаимоотношений: а) бизнеса и культурной элиты (то, что мы отметили, имеет отношение к данным взаимодействиям); б) бизнеса и медиасферы – здесь совсем иные задачи (получение прибыли); в) созданная у нас в стране за последние 20 лет индустрия культуры породила и теневую экономику; г) инвестиционные проекты в сферу культуры являются взаимовыгодными, если речь идет о рентабельной сфере: производство мультимедиа, шоу-бизнес, создание «мыльных опер» и т. п.

Помимо рассмотренных выше внешних институтов, осуществляющих культурную политику в обществе и воздействующих на ее регуляцию (государство и бизнес), в самой культуре можно выделить структуры ее самообеспечения, более или ме-

нее автономные от внешнего влияния. Эти структуры могут носить самый разнообразный характер, различаясь в зависимости от уровня экономического развития общества, его политической системы, влияния религии, бюрократического аппарата, степени развития творческих организаций и т. д. Тем не менее в каждой из них мы найдем следующие общие элементы: 1) творцы, то есть мыслители, писатели, художники, мастера искусств и т. д., создающие новые произведения, выдвигающие новые идеи, совершающие открытия и т. п.; 2) потребители (читатели, зрители, слушатели), для которых и предназначено так или иначе культурное творчество; 3) культурустроители, соединяющие творчество с потребителями, обеспечивающие выход культурной «продукции», создающие условия для творчества, для контакта с публикой. Группа эта весьма разнообразна по характеру своих функций и фигурирует под многими именами: импресарио, менеджер, продюсер, издатель, спонсор и т. д. Особую группу культурустроителей представляет собой художественная критика в разных видах творчества. Наличие в каждом обществе многих субкультур и внешних влияний вызывает интенсивные споры сторонников общевойсковой и самобытной культур, национальной массовой, западной и восточной, классического, коммерческого, авангардного искусства и т. д.

Культурные учреждения и организации. В современном обществе возникают различные культурные учреждения и организации, которые также можно классифицировать по функциональному признаку: а) ряд социальных институтов предназначен для осуществления духовного производства (издательства, киностудии, театры, творческие объединения, ансамбли, народные творческие коллективы и т. д.); б) другие институты используются для распространения культуры (кинотеатры, филармонии, концертные и гастрольные объединения и т. д.). Эти функции являются главными и для таких институтов как университеты, школы, библиотеки, музеи; в) в системе культуры имеются также особые учреждения, организующие и планирующие культурную деятельность, осуществляющие управление культурным процессом (правительственные организации культуры, творческие союзы, научно-исследовательские учре-

ждения и т. д.). К ним примыкает и такой специфический социальный институт, как научная и художественная критика, которая оказывает влияние на деятельность людей, осуществляющих духовное производство, а также на потребление культурных ценностей широкими массами народа, формируя в известной мере их эстетический вкус, воспитывая высокие духовные потребности.

Данное деление учреждений культуры, конечно, относительно – учреждения культуры чаще всего полифункциональны, осуществляют одновременно и производство, и распространение ценностей культуры.

Индустрия культуры и шоу-бизнес. В современном обществе положение сферы культуры, особенно некоторых ее наиболее модернизированных компонентов, принципиально меняется, так как она сама не только осуществляет духовное производство, но и становится важной составной частью материального производства. Хорошо известно, насколько существенную роль сыграла наука и иницилируемая ею научно-техническая революция в изменении всего облика социально-культурной жизни. Однако большие перемены в совокупное общественное производство внесла и художественная культура. С одной стороны, она сформировала новые потребности, влияющие на функции и качество товаров, выпускаемых промышленностью. С другой стороны, она сама стала отраслью, индустрией культуры, составляющей крупную долю всего национального производства в каждой стране.

Эта индустрия включает в себя такие сферы, как производство кино-, теле-, видеофильмов, телевизионное и радиовещание, производство и распространение мультимедиа, выпуск массовой литературы, концертную и театральную деятельность и т.д. В этом бизнесе сложилось свое разделение труда, отличное от того, которое присуще материальному производству. Конечно, важная роль в этом производстве отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако роль продюсера, импресарио, менеджера, промоутера и других функциональных участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится. И сам имидж «звезды» шоу-бизнеса – в го-

раздо большей степени продукт этого бизнеса, чем носителя этого имиджа.

Вопросы для обсуждения

1. Рынок как форма материального обеспечения культурной деятельности.
2. Взаимодействие культуры и бизнеса.
3. Структура саморегуляции культуры.
4. Индустрия культуры и шоу-бизнес.

2.2. Маркетинговая стратегия управления

Маркетинг (от англ. слова market – рынок) – это комплексный подход к управлению производством и реализации ей продукции, ориентированный на учет требований рынка.

Как давно появилась маркетинговая стратегия управления? Принято считать, что маркетинг впервые появился в XVII в. в Японии (1650), когда торговец по фамилии Мицуи поселился в Токио и открыл там магазин, который можно назвать первым универмагом.

В Западной Европе маркетинг возник в середине XIX в. А как академическая дисциплина впервые появился в США в 1905 г., когда в Пенсильванском университете профессором Креузи впервые была прочитана лекция «Маркетинг товаров». Таким образом, родиной современной теории маркетинга является США, а время его рождения – начало XX в.

Наибольшее распространение предпринимательский *маркетинг как идеология бизнеса и способ работы* получил в 1950-е – 1960-е годы в США и в Европе. Маркетинг стал активно развиваться в социокультурной сфере (особенно аудиовизуальной: кино, ТВ, видео), в туризме, рекламе; в индустрии развлечений появился термин «шоу-бизнес».

Маркетинг – это деятельность производителя по продвижению товара на рынок. Другими словами, деятельность, ориентированная на то, чтобы производимый продукт дошел до потребителя.

Поскольку в процессе товародвижения участвуют два субъекта – продавец и покупатель, – то эффективность маркетинговой деятельности должна строиться с учетом интересов каждой из них. А что это значит?

Из чего следует исходить, планируя маркетинговую деятельность?

Что целесообразнее – исходить из того товара, который у вас уже есть и который вы готовы продавать, или понять потребности предполагаемого покупателя и приспособить для него свой товар?

Другими словами, что первично в принятии решения по продвижению товара на рынок – сам товар или рынок и его окружение?

Правильный ответ состоит в том, что в основе всех решений лежит так называемый *комплекс маркетинга*, включающий в себя *внешние* и *внутренние элементы маркетинга*.

К внешним элементам комплекса маркетинга относятся элементы внешней среды, важные для деятельности предприятия, а именно:

- Политическая система (власть).
- Правовая база (законодательство в данной сфере).
- Демографическая среда.
- Социально-культурная среда.
- Конъюнктура рынка.
- Конкуренты.
- Потребители.

1.1. Важными элементами политической среды являются правительственные учреждения и их деятельность, специальные министерства, комиссии, регулирующие экономическую деятельность и вырабатывающие различные предложения. *В сфере властных структур находятся влиятельные группы и их объединения* (потребителей, малого и среднего бизнеса, объединения национальных меньшинств и др.). Нельзя не учитывать возрастающего влияния этих групп.

1.2. Важной для системы маркетинга является *законодательная база*, определяющая возможности ведения экономической деятельности (законы РФ о собственности, о территориальном управлении, о налогообложении, о рекламе и т. д.)

1.3. Знание демографической среды необходимо с двух точек зрения. С одной стороны, это будущие трудовые ресурсы, рабочая сила, с другой – потенциальные покупатели, интересов и потребностей которых нельзя не учитывать.

1.4. *Социально-культурная среда* – это разнообразие группы людей, различающихся по своим убеждениям, нравственным нормам, ценностным установкам. Все это определяет их различные интересы и поведение на рынке. И здесь необходимо учитывать то, что *основные культурные ценности*, которые сохраняются в обществе, изменить очень трудно, их следует принимать как закономерность.

Но при этом следует учитывать и тот факт, что *каждая культура имеет свою субкультуру*. На нее и может ориентироваться производитель: например, на молодежную субкультуру, субкультуру интеллигенции (элитарную культуру), субкультуру национальных меньшинств, сексуальных меньшинств и т. д.

1.5. *Конъюнктура рынка* и ее основные элементы: спрос, предложение, цена.

Спрос – это желание, готовность субъекта приобрести тот или иной товар, продукт или информацию (социальные исследования). Изучение спроса – важный элемент маркетинга.

Предложение – это желание, способность фирмы продавать товары или услуги. При этом функция предложения является возрастающей *по отношению к цене*. На *величину предложения* оказывают влияние такие факторы как:

- цена материалов (если это издание книги – бумаги, фотографии, полиграфии и т. д.);
 - рабочей силы (художников-оформителей, фотографов, редакторов, печатников, авторов статей и т. д.);
 - оборудования (компьютеров, печатных станков);
 - арендная плата за использование офисов зданий и т. д.
- Взаимодействие спроса и предложения приводит к установлению на рынке так называемой *цены равновесия*, то есть такой цены

товара, при которой желательный спрос уравнивается с желательным предложением.

В России рынок в его развитой форме еще формируется. Основной причиной этого является *отсутствие четкого разделения собственности* между собственниками, что приводит порой к захвату, принуждению, государственному отчуждению и пр.

1.6. *Конкуренты*. Под конкуренцией понимаются условия, которые превалируют на рынке, где соперничающие контрагенты стремятся увеличить прибыль за счет друг друга.

Конкуренция выражается в столкновении потребительского спроса и предложений производителей. Продавцы и покупатели тянут цену – каждый в свою сторону, одновременно конкурируют между собой продавцы-производители.

Однако комплекс маркетинга включает в себя и внутренние (контролируемые) элементы.

Внутренние (контролируемые) элементы комплекса маркетинга:

- Товар.
- Инвестиции, вложенные в него.
- Товарный знак фирмы (бренд).
- Цена товара.
- Реклама товара.
- Форма продажи.

Понятие комплекса маркетинга означает необходимость при принятии решений о производстве и продвижении товара приспособлять их к сложившимся условиям, учитывать их, ориентироваться на них и, в конечном счете, использовать их для своих целей. Такой главной целью является доведение произведенного товара до потребителя (рис. 1).



Рис. 1. Контролируемые и неконтролируемые элементы

Вся маркетинговая деятельность бессмысленна, если у вас нет товара, поэтому сам товар является среди прочих *главным контролируемым элементом комплекса маркетинга*.

Товар в системе социокультурного маркетинга – это предлагаемый на рынок продукт духовной (художественной или интеллектуальной) деятельности (фильм, спектакль, книга, газета, журнал, филармонический или эстрадный концерт, фестиваль, смотр, конкурс и т. п.). Важным направлением является *дифференциация товара* – выделение продукции фирмы из общей массы конкурирующих товаров с помощью упаковки, товарного знака. Другими словами, производитель стремится представить на рынке не просто свой товар, а специфический товар.

Жизненный цикл товара – концепция, определяющая последовательность стадий продвижения товара на рынок в рамках периода его существования. Выделяются следующие стадии:

- 1) внедрение – период появления товара на рынке;
- 2) рост – период быстрого признания товара и заметного увеличения прибыльности его реализации;
- 3) зрелость – период постепенного замедления темпов роста объема продаж, так как товар уже получил признание большинства покупателей;
- 4) спад – период резкого снижения объема продаж и прибыли.

Товарная политика заключается в определении того, какие товары и в каком количестве необходимо производить на рынок. Товарная политика предполагает и принятие какой-либо из альтернатив: *модификация* существующих товаров различными способами, или *отказ от товара и создание нового товара*.

Создание нового товара (нового типа духовной продукции) невозможно без инвестиций. **Инвестиции** – затраты, осуществляемые в некоторый период с целью получения отдачи в нескольких последующих периодах. Приобретенное в результате инвестиций имущество является активом, источником прибыли. Оценка эффективности инвестиций осуществляется с учетом дисконтирования потока доходов.

Дисконтирование означает приведение эффекта, предполагаемого в будущем, к моменту осуществления инвестиций.

Применим ли маркетинг в сфере культуры? Вопрос этот не прост и имеет ряд аспектов, сложностей, далеко не очевидных.

Легче всего решается проблема относительно коммерческого сектора сферы культуры: шоу-бизнеса, кино-, видео-, DVD, CD, компьютерных игр, аттракционов, проката и др. В этом случае услуги оплачиваются непосредственно из кармана потребителя. Платежеспособный спрос самого потребителя выступает регулятором объема и качества деятельности в этой сфере. Поэтому маркетинговые технологии и стратегии естественны для программирования, организации и реализации этой деятельности. Вот почему первые отечественные попытки осмысления возможностей и перспектив маркетинга в сфере культуры начались именно применительно к платным услугам.

Обычно выделяют следующие **группы услуг, оказываемых организациями культуры:**

1. Платные занятия в студиях, классах, кружках, секциях, коллективах художественного, технического творчества, физической культуры.

2. Лекции и консультации, тематические праздники, представления, вечера отдыха и танцев, дискотеки, концерты и спектакли, аукционы, лотереи, обряды, ритуалы, экскурсии, восстановительные и оздоровительные процедуры, выставки, выставки-продажи и другие формы досугового характера.

3. Оформление помещений, зданий, населенных пунктов по заказам организаций и граждан, различные виды помощи по культурно-бытовому обслуживанию населения.

4. Кино-, фото- и видеообслуживание, пользование аттракционами, игровыми автоматами, тренажерами, тирами, мастерскими.

5. Услуги по библиотечному обслуживанию: фото- и ксерокопирование, микрофильмирование материалов и документов из библиотечных, музейных и других фондов, составление библиографий, обслуживание личных библиотек, перевод и доставка литературы и т. д.

6. Услуги обслуживающего характера: пошив одежды и костюмов, настройка и прокат инструментов, инвентаря, реквизита, снаряжения, оборудования и аппаратуры.

Все эти виды услуг могут оказываться как в учреждениях, так и по месту жительства, работы, учебы, отдыха. Но каким бы обширным ни был перечень услуг, жизнь, потребности и спрос могут порождать и порождают новые услуги и товары. Достаточно вспомнить динамику развития видеопотребления: от коллективных просмотров в видеосалонах и проката видеоматериалов – к цивилизованному рынку мультимедиа.

Однако ограничение применения маркетинга в культуре сферой платных услуг, с одной стороны, сужает возможности его применения, а с другой – не открывает для администраторов и менеджеров культуры, практиков социокультурной сферы ничего нового. Они издавна работали на потребителя, занимались «хозрасчетной» (точнее – коммерческой) деятельностью, теснили на этом рынке конкурентов, заботились о рекламе и т. п. Для них знакомство с маркетинговыми технологиями применительно к рынку платных услуг лишь позволяет методически упорядочить то, чем они издавна занимались где-то интуитивно, где-то опираясь на опыт собственный или коллег, в общем, изобретая «маркетинговый велосипед».

В новой рыночной ситуации менеджер вынужден сам (по выражению Г. Л. Тульчинского) «заваривать кашу», «искать приложений». Менеджмент все более превращается в перманентное (непрерывное) нововведение, а точнее – веер нововведений⁸. Более того, качественно изменился человеческий фактор – как в плане психологии и поведения потребителя, так и в плане возможностей стимулирования и мобилизация персонала. Выросло несколько поколений, привыкших к гарантированным условиям жизненного комфорта, правовых гарантий и защиты (и в сфере занятости, и в сфере потребления).

К этому следует добавить революцию в системах ИКТ – информационно-компьютерных технологий. Они изменили характер конкурентной борьбы, ускорили научный поиск и разработки, на порядки подняв уровни информативности населения и фирм. Экономика стала проявлять все большую зависимость от ранее не

⁸ См.: *Тульчинский Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры. СПб., 2001. С. 181.

очень существенных факторов: внешнеполитической ситуации, научных разработок где-то в других отраслях и странах, мотивации персонала и отдельных работников.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества – политикой, культурой, наукой, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и меценатство. Потребитель стал реагировать не столько на товар, сколько на марку, на ее репутацию и даже на репутацию первых лиц фирмы. Успех фирмы все в большей степени стал зависеть не столько от позиционирования товара на рынке, сколько от позиционирования фирмы в обществе, ее репутации, отношений с властями, населением, средствами массовой информации. Из рекламной практики выделилась, оформилась в самостоятельный вид менеджментной компетенции и все больше выходит на первый план так называемая *public relations* – технология создания образа фирмы как хорошего члена общества.

Все это резко изменило и обогатило новыми целями и функциями практику маркетинга, придало ему характер социально и культурологически интегрированной стратегии фирмы. В настоящее время можно и нужно говорить о маркетинге идей (научных, художественных, политических) фирм, общественных организаций, политических деятелей, художников и исполнителей, городов, регионов, мест, объектов, программ и т. д.

В 1990-х гг. маркетинг приобрел характер социально-культурной деятельности, философии, теории и практики функционирования культуры общества со зрелой рыночной экономикой.

После приведенного краткого, но важного рассмотрения эволюции маркетинга можно переходить к следующему уровню конкретизации – рассмотрению непосредственно возможностей и перспектив технологий социокультурного менеджмента на современном финансовом рынке.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и функции маркетинга.
2. Комплекс маркетинга.
3. Особенности маркетинга в социально-культурной сфере.
4. Роль ИКТ в системе маркетинга. Продвижение товара духовной деятельности на рынок.

2.3. Инвестиции и фандрайзинг

Фандрайзинг – это существенная часть работы менеджера любой сферы деятельности, связанная с привлечением и аккумуляцией финансовых средств из различных источников (как спонсорских, так и инвестиционных). Фандрайзинг требует собой подготовки, информационного обеспечения деятельности своей компании, предварительных контактов с потенциальными донорами (спонсорами, инвесторами), проведения специальных мероприятий (презентаций) и т. д.

Однако, прежде чем вести фандрайзинговую деятельность, необходимо изучить местный (региональный) финансовый рынок. Для начала попробуем понять, что это такое и почему без знания этой сферы нельзя заниматься менеджментом.

Финансовым (денежным) рынком принято называть экономическое пространство, на котором обращаются временно свободные денежные ресурсы. Основными участниками (субъектами) рынка денег выступают различные институциональные и частные (физические) лица, заинтересованные в размещении или получении денежных ресурсов. Они могут быть условно разделены на две основные группы.

С одной стороны, это отечественные и иностранные кредиторы (инвесторы): государственные и негосударственные денежные фонды, кредитные учреждения, частные инвесторы и международные финансовые институты, хозяйствующие субъекты. С другой – заемщики (реципиенты): хозяйствующие субъекты, испытывающие потребность в денежных ресурсах.

Инвесторами могут выступать как основные участники денежного рынка, так и финансовые посредники.

К основным участникам прежде всего относятся субъекты хозяйственной деятельности – предприятия любой формы собственности и организационно-правовой формы, частные лица.

К финансовым посредникам относятся все кредитные учреждения, инвестиционные фонды, компании, финансовые брокеры, специализированные правительственные учреждения. Это профессиональные участники денежного рынка.

Кроме того, следует выделить еще одну категорию профессиональных участников денежного рынка – консалтинговые

фирмы, которые выполняют роль информационных посредников между инвесторами и реципиентами.

Хозяйствующие субъекты (предприятия) могут выступать как в роли инвестора, так и в роли реципиента (заемщика). В качестве инвестора они пользуются главным образом такими инструментами, как вексель и долевое участие.

Являясь заемщиком, предприятия могут задействовать весь арсенал инструментов денежного рынка в соответствии с финансовой конъюнктурой и своими инвестиционными возможностями⁹.

Остановимся более подробно на характеристике каждого из *субъектов денежного рынка*.

Российские государственные и региональные денежные фонды

Государственные денежные фонды, предназначенные для финансирования предприятий малого и среднего бизнеса, можно разделить в зависимости от уровня управления на федеральные и региональные.

Примерами денежных фондов федерального уровня в современной России являются следующие: *Фонд развития России, Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства и другие, непосредственной задачей которых является финансирование проектов по созданию новых предприятий малого и среднего бизнеса, расширению действующих предприятий, их техническому перевооружению*. Средствами этих фондов может воспользоваться хозяйствующий субъект независимо от его территориальной расположенности. Единственным критерием выделения средств является реальность и эффективность представленного проекта.

На Уральском региональном уровне российские денежные фонды представлены многочисленными финансовыми институтами.

Иностранные и международные денежные фонды

Основное назначение этих денежных фондов заключается в организации в России высокоэффективных долгосрочных инвестиционных проектов, направленных как на замещение импорта, так и на создание новой, конкурентоспособной продукции. При этом выполняется полный цикл консалтинговых услуг, связанных с инвестиционным,

⁹ См.: Малый и средний бизнес. Где взять деньги? / под ред. Т. Бакуновой, С. Татынова. Екатеринбург. Конус, 2000.

проектным и предэкспортным финансированием: от разработки проекта, схемы финансирования и бизнес-плана до организации технико-экономических контрактов и банковского кредитования, а в ряде случаев и дальнейшего сопровождения проектов. Кроме того, в рамках своих программ фонды обеспечивают кредитование предприятий малого бизнеса, экономическое образование работников таких предприятий и поддержку средств массовой информации.

Источниками формирования средств этих фондов являются денежные средства правительств иностранных государств, частных лиц, банков, финансовых групп.

Весьма активно работает на инвестиционном рынке Екатеринбурга и Свердловской области *Инвестиционный фонд «США – Россия»* – крупный институциональный инвестор из США, осуществляющий свои программы в России с 1995 г. Фонд был учрежден Агентством международного развития США (иодаUSAID) по решению Конгресса Соединенных Штатов Америки. Фонд получил капитал в размере 440 миллионов долларов США.

Одной из важнейших программ фонда является программа кредитования малого и среднего бизнеса через банки-партнеры, которая действует в Екатеринбурге с 1997 г. Банками-партнерами фонда являются коммерческий банк «Северная казна», «Уралвнешторгбанк» и филиал «ГУТА-Банка». Эти банки осуществляют кредитование заемщиков за счет средств фонда.

Не кредитуются производство крепких алкогольных напитков, табачных изделий, оружия и игорный бизнес.

С 1999 г. Фонд «США – Россия» осуществляет программу лизингового финансирования. В рамках этой программы предприятия и предприниматели имеют возможность получить оборудование в лизинг с рассрочкой выплаты до трех лет. Реализация этого проекта осуществляется дочерней лизинговой компанией фонда «РКМ Лизинг-центр».

Еще одной формой инвестиционных структур являются *венчурные фонды* (это «рисковый фонд» – он идет на риск долговременного финансирования перспективных предприятий).

Особенностью такого инвестора является то, что фонд становится акционером, участником предприятия и, как правило, входит в его совет директоров.

К наиболее активным фондам относится Уральский региональный венчурный фонд Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Этот фонд создан для реализации инвестиций в предприятия Свердловской, Пермской и Челябинской областей. В функции фонда входит консультирование и анализ отобранных перспективных проектов и их структурирование. Фонд может оказать содействие в установлении контактов с зарубежными партнерами, поставщиками, аналогичными предприятиями во многих странах мира.

Национальные и зарубежные кредитные организации

Прежде всего отметим, что состав этих организаций достаточно широк и разнообразен по характеру оказываемых услуг в области финансирования хозяйствующих субъектов. Поэтому выделим именно те из них, которые могут успешно работать с предприятиями малого и среднего бизнеса, а именно:

- банки;
- лизинговые компании;
- факторинговые фирмы.

Банк – это кредитная организация, которая обладает исключительным правом на осуществление следующих видов операций: аккумуляция денежных средств юридических и физических лиц; размещение этих средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности и платности; ведение банковских счетов.

Банки являются универсальным и основным звеном кредитной системы России, способным оказывать весь спектр финансовых услуг предприятиям малого и среднего бизнеса.

Вместе с тем при выборе банка важно наличие у него конкретной программы по кредитованию этой категории заемщиков. В настоящее время достаточно большое количество московских и региональных банков акцентируют свою деятельность на развитии партнерских отношений с малыми и средними предприятиями. Это объясняется относительно небольшим собственным капиталом большинства отечественных банков и стремлением их к диверсификации вложений с целью снижения рисков невозврата кредитов и неуплаты процентов по ним.

Однако не исключена возможность получения кредитов в международных банковских институтах, наиболее известным из

которых является Европейский банк реконструкции и развития, осуществляющий свою инвестиционную деятельность в рамках Программы поддержки малого бизнеса в России во многих регионах, в том числе и в Екатеринбурге.

Лизинговые компании – это компании, осуществляющие деятельность по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

Сегодня многие компании хотят приобрести оборудование и технологии, но не имеют ни собственных, ни привлеченных свободных средств. Эти трудности среди других причин вынуждают многих обращаться к лизингу как к альтернативному финансовому решению и для увеличения объемов капиталовложений, и для возможности получения необходимого оборудования.

Предметом лизинга в России в настоящее время в основном являются грузовые автомобили, здания, сооружения, оргтехника и др.

Лизинговые компании являются коммерческими организациями, получившими в установленном законодательством Российской Федерации порядке разрешения (лицензии) на осуществление лизинговой деятельности.

С 1994 г. в России начала свою деятельность Российская ассоциация лизинговых компаний (Рослизинг)¹⁰.

Следует обратить внимание на то, что особенностью развития лизинга в России является принадлежность лизинговых компаний к крупным банкам. Банки являются учредителями таких компаний и финансируют их деятельность, как лизингодателей.

Факторинговая фирма – финансовый посредник (фактор), которым может выступать коммерческий банк или специализированная факторинговая компания¹¹.

Задача факторинговой компании состоит в том, чтобы получить в пользу своего клиента (поставщика) платеж в сроки, ука-

¹⁰ Федеральный закон РФ «О лизинге» № 164-ФЗ принят 11 сентября 1998г., вступил в действие с 29 октября 1998 г.

¹¹ Правовой базой осуществления факторинговых операций является Гражданский кодекс РФ.

занные в хозяйственном договоре, или купить счета-фактуры у клиента-поставщика на условиях их немедленной оплаты.

Получение такой услуги, во-первых, гарантирует получение платежа; во-вторых, превращает продажу с отсрочкой платежа в продажу с немедленной оплатой и таким образом ускоряет движение капитала.

В настоящее время в России деятельность факторинговых фирм недостаточно развита, что объясняется низкой платежеспособностью покупателей и высокой степенью риска неплатежей. Однако опыт наиболее развитых стран позволяет сделать вывод о том, что этот финансовый институт будет востребован в России в самое ближайшее время.

Частные инвесторы. К частным (неинституциональным) инвесторам следует относить прежде всего физических лиц, выступающих в качестве акционеров, пайщиков или долевых участников предприятий, созданных в виде акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью. Кроме того, частным инвестором может являться гражданин России или другого государства, финансирующий от своего имени и за свой счет те или иные проекты. Финансирование может осуществляться в различной форме.

Известный всем Фонд Дж. Сороса долгие годы финансировал российские программы путем предоставления денежных грантов на конкурсной основе. Огромную помощь в 1990-е гг. и в начале 2000-х гг. он оказал сфере культуры: вузам, библиотекам, музеям и др.

Долевое участие – это форма финансирования инвестиционной программы, при которой инвестор получает в собственность часть уставного капитала (прямое инвестирование) или часть пакета акций предприятия (финансовое инвестирование). При этом инвестор имеет право на получение части прибыли, соответствующей доле капитала предприятия или количеству приобретенных акций.

В качестве инвестора, использующего этот инструмент, могут выступать основные участники денежного рынка и финансовые посредники как отечественные, так и зарубежные.

Если речь идет о прямом инвестировании иностранного капитала, то возникает совместное предприятие.

Обратим внимание на побудительные мотивы долевого участия инвесторов в бизнесе. Их три.

Во-первых, если к долевному участию прибегает основной участник денежного рынка (хозяйствующий субъект), то, скорее всего, он стремится к управлению вашим бизнесом. Таких инвесторов принято называть «стратегическими».

Во-вторых, если инструмент долевого участия используется финансовым посредником, то чаще всего целью является получение прибыли на вложенный капитал. Таких инвесторов называют «портфельными».

В-третьих, финансовый посредник может поставить в качестве условия финансирования инвестиционного проекта свое доленое участие в вашем предприятии. Здесь преследуется цель осуществления контроля за хозяйственной деятельностью предприятия в период реализации инвестиционной программы.

Следует учесть, что размер долевого участия для хозяйствующих субъектов законодательством не регламентируется и ограничен лишь финансовыми возможностями инвестора.

Консалтинговые фирмы. Консалтингом принято называть профессиональную деятельность по сбору и реализации информации, поиску партнеров, разработке бизнес-планов, сопровождению проектов до их окончательной реализации.

Консалтинговые услуги предоставляются на договорной, платной основе. Информация может доводиться до потребителя как в индивидуальном порядке, так и путем опубликования сведений в различных тематических изданиях.

Начало любой инвестиционной деятельности предприятия малого и среднего бизнеса сопряжено с поиском достоверной информации об интересующем начинающего предпринимателя секторе рынка¹².

Наиболее доступными информационными источниками являются открытые периодические и тематические справочные издания, выпускаемые заинтересованными в развитии малого и среднего бизнеса организациями: Федеральным фондом под-

¹² См.: Малый и средний бизнес: Где взять деньги? / под ред. Т. Бакуновой, С. Татынова. Екатеринбург: Конус, 2000.

держки малого предпринимательства, Екатеринбургской ассоциацией малого бизнеса, Службой деловой информации о странах Содружества Независимых Государств, Министерства торговли США и Информационного агентства Соединенных Штатов при участии Госдепартамента США и Агентства США по международному развитию (BISNIS), Информационным агентством «Континуум Урала и Сибири» («КонУС») и др.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое фандрайзинг?
2. Современный финансовый рынок.
3. Субъекты денежного рынка.
4. Мотивы долевого участия инвесторов в бизнесе.

2.4. Роль рекламы

Роль рекламы в системе маркетинговой стратегии управления необычайно велика. Именно она активизирует продвижение товара на рынок и способствует его реализации. Реклама является важнейшим социально-культурным феноменом маркетинга, выступая сегодня в разных видах: печатном, визуальном, аудиальном, аудиовизуальном аспектах. Реклама как составная часть медиакультуры полифункциональна, а это значит, что она выполняет целый ряд социальных функций: информационную, коммуникативную, нормативную, эстетическую, креативную, релаксационную, посредническую, интеграционную, экономическую¹³.

С ростом конкуренции на рынке, развитием технического прогресса и повышением информированности покупателей организации стали нуждаться в более глубокой приверженности потребителей к своей продукции и в хорошем имидже, способ-

¹³ См.: *Кириллова Н. Б.* Медиаменеджмент как интегрирующая система. М.: Академический проект, 2008 ; *Ульяновский А.* Мифодизайн рекламы. СПб.: Притер, 1995 ; *Феофанов О. А.* Реклама: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2000 ; и др.

ном оказывать все более сильное воздействие на покупательскую аудиторию, то есть компании стремятся добиться более высоких результатов за счет повышения эффективности *интегрированных маркетинговых коммуникаций* (ИМК). Как показали итоги успешного функционирования западных компаний в последние десятилетия XX в. и опыт внедрения интегрированных технологий в отечественную практику, применение такой технологии позволяет существенно снизить уровень издержек.

ИМК объединяют в себе все средства маркетинговых коммуникаций – от рекламы до упаковки – и позволяют направлять целевом аудиториям согласованные, убедительные маркетинговые обращения, содействующие достижению целей компании. ИМК помогают созданию синергии за счет координаций всех видов коммуникационной деятельности при формировании согласованных маркетинговых обращений, которые воспринимаются и запоминаются целевыми аудиториями. В результате повышается эффективность маркетинговой деятельности компании. Согласованные обращения оказываются более действенными, чем независимые и нескоординированные.

ИМК:

- усиливают лояльность клиентов к торговой марке фирмы за счет концентрации усилий на долгосрочных отношениях с покупателями и другими участниками маркетингового процесса;

- содействуют интернационализации маркетинговой деятельности компании, поскольку помогают ей контролировать согласованность всех обращений, распространяемых в разных странах;

- позволяют исключить противоречия между используемыми маркетинговыми обращениями.

Согласованность обращений:

- содействует естественному процессу восприятия;

- целевые аудитории лучше запоминают и оценивают получаемую информацию;

- позволяет координировать и взаимно увязывать использование всех элементов маркетинг-микса (от англ. marketing-mix – комплексная программа маркетинговых мероприятий). Все элементы маркетинговых коммуникаций должны функционировать в соответствии с-общим планом маркетинга и его целями.

Классический маркетинг-микс состоит из четырех основных элементов:

- маркетинговых коммуникаций;
- товара;
- способов реализации товара;
- ценообразования.

Маркетинговые коммуникации не единственный элемент комплексной программы маркетинговых мероприятий, способный переносить информацию. Три других элемента маркетинга-микс могут передавать обращения, нередко играющих в принятии потребительских решений даже более важную роль, чем запланированные маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые коммуникации соединяют в одно целое все элементы маркетинг-микса. В традиционных маркетинговых программах незапланированные обращения обычно распространяют элементы маркетинг-микса. При использовании программы ИМК маркетинг-микс становится частью общего коммуникационного плана, содействует реализации запланированных маркетинговых обращений.

Стимулирование сбыта – это инструмент маркетинговых коммуникаций, использующий, множество механизмов воздействия на потребителей, торговлю, предлагая потребителям или посредникам некий дополнительный стимул, прибавляющий ценности товару и побуждающий к немедленным действиям.

Стимулирование сбыта используют в составе набора средств маркетинговых коммуникаций (помощь в осуществлении стратегии выведения на рынок нового продукта, торговой марки) совместно с другими средствами маркетинговых коммуникаций для достижения мощного эффекта синергии.

План маркетинга компании и поставленные в нем цели определяют стратегический план использования ИМК и его основные задачи. В плане ИМК учитывается, что все элементы маркетинг-микса – товар, способ его реализации, ценообразование и маркетинговые коммуникации – могут распространять маркетинговые обращения. Однако основу для распространения этих обращений создают именно маркетинговые коммуникации.

Сегодня применяют различные варианты интеграции различных видов маркетинговых коммуникаций в практической дея-

тельности рекламных и PR-агентств. Во многих фирмах в состав комплексных рекламных служб входят менеджеры по работе с клиентами, исследовательские работники, специалисты по планированию рекламы, творческий персонал, разработчики плана использования средств рекламы, менеджеры по закупке эфирного времени и места в печатных изданиях, менеджеры службы прохождения заказов. С этими службами тесно взаимодействуют работники отдела сбыта. Совместными усилиями двух служб реализуются специальные программы продаж, ориентированные на рядовых потребителей и на торговые организации.

Наиболее эффективно управление маркетинговыми коммуникациями осуществляется в фирмах, в которых менеджеры непрерывно поддерживают тесный контакт с клиентами и прочими участниками маркетингового процесса и где подразделения с пересекающимися функциями согласовывают свои усилия с другими подразделениями независимо от их подчиненности и служебных обязанностей. Это касается таких сфер, как связи с общественностью, стимулирование сбыта, разработка упаковки, бренда и пр. Таким образом, интегрирование коммуникаций осуществляется при формировании имиджа торговой марки, репутации компании и качества ее товара.

Большинство привлекаемых для этой цели сторонних агентств не имеют достаточного представления обо всех методах маркетинговых коммуникаций, применяемых в данной организации. Это обстоятельство требует интегрирования усилий собственных подразделений с внешними службами. Одним словом, сложные процессы взаимодействия различных служб, подразделений, функций, способов и методов работы требуют разработки и последовательной реализации общей маркетинговой коммуникационной стратегии и привлечения к ее реализации всех необходимых средств.

Стратегия ИМК требует создания временных объединений фирм с разной специализацией, комплексного использования распределения информации, управления с помощью пересекающихся функций и подходов к формированию коммуникационных обращений. При этом нужно найти оптимальное сочетание общего и частного подходов при формировании маркетинговых коммуникационных обращений.

Адресное маркетинговое обращение, автор которого знает, что, когда и кому конкретно он собирается сообщить, как правило, эффективнее, чем массовое рекламирование общей идеи. Идея интегрирования усилий различных каналов при решении ими одной и той же задачи базируется на идее, что одна и та же мысль, повторяемая разными источниками информации, усваивается быстрее и прочнее. Причем одинаковые обращения могут восприниматься равнозначно представителями различных групп населения. Для этого различные рекламные обращения используют разные стили и создаются с использованием разных типов голосов, сохраняя общей тему рекламной кампании, общий логотип и образец названия, написанного спенсеровским почерком, то есть используется подход, называемый стратегией «единого голоса» или «одного взгляда». Подобный эксперимент по созданию разнообразных обращений, несущих на себе отпечаток общей темы оказывается чрезвычайно успешным.

ИМК исключают противоречия между отдельными видами обращений, увеличивают совместимость используемых обращений, тем самым повышают общий эффект их применения.

Организации общаются с заинтересованной аудиторией в большей мере через *средства массовой информации (СМИ)*. Если СМИ раскрывают образцы ответственного поведения фирмы, перспективы ее деятельности, то такая аудитория будет больше доверять компании. Донесение нужной информации до целевой аудитории повышает эффективность коммуникации. Информация должна быть взята из достоверного источника, доведена до нужного подразделения и руководителя в нужное время и нужным способом, с помощью оптимальной технологии.

Для этого требуется интегрированная стратегия, которая включает в себя следующие компоненты:

1. *Нужная информация.* Оценивается относительное значение информации для конкретной аудитории. Какая объективная информация, какие факты и сравнения требуется членам аудитории? Предпочитает ли аудитория эмоциональную привлекательность? Кому эту информацию нужно предоставить в первую очередь?

2. *Нужное время.* Запоздалая информация не способна помочь принятию маркетинг-микса – комплексной программы мар-

кетинговых мероприятий правильного решения. К тому же необходимо продумать периодичность замера и доставки информации.

3. *Нужный способ доставки информации.* Следует выбрать наилучший способ доставки информации. Каким средствам доставки отдает предпочтение аудитория? Прибегает ли аудитория к различным средствам для достижения одних и тех же целей?

4. *Достоверные источники.* Требуется оценить, где должен находиться участник процесса коммуникации по отношению к конкурирующим источникам. Привязана ли аудитория к конкретному источнику информации? Открыта ли аудитория для новых поклонников?

5. *Оптимальные технологии рекламы.* Определяется, какой набор коммуникационных технологий, когда и как наилучшим способом использовать.

Для соблюдения этих условий необходимо разработать и реализовать стратегию их интегрирования в единую концепцию, а это требует учета потребностей и желаний различных типов аудиторий, рабочего знания доступных коммуникационных технологий и того, как их можно объединить в единое целое.

Одна из целей ИМК – создание синергии, то есть достижение такого согласованного использования нескольких инструментов маркетинговых коммуникаций, которое способно принести больший эффект, чем при их раздельном применении. Интеграция повышает эффективность коммуникаций, укрепляет приверженность клиентов торговой марке фирмы, усиливает влияние на маркетинговую коммуникационную программу и обеспечивает совместимость с глобальными маркетинговыми программами.

Задача интеграции, всех видов маркетинговой коммуникации – реализовать план маркетинга за счет созданий у целевой аудитории полной уверенности в преимуществах данного производителя над его конкурентами. Стратегия маркетинговой коммуникации призвана объединять усилия фирмы по формированию оптимальных маркетинговых коммуникаций, по направлению коммуникационных процессов в нужное русло. Любая коммуникация строится путем обмена какой-либо информацией.

Массовые коммуникации, особенно реклама, обычно устанавливают неявную обратную связь с представителями целевой

аудитории. Для рекламодателей в качестве обратной связи выступает потребительская реакция или ее отсутствие.

Процесс рекламной коммуникации эффективен, если получатель без труда расшифрует сообщение, переданное отправителем. На процесс дешифровки влияют характер взаимоотношений между отправителем и получателем и окружающая их среда. Внешняя по отношению к получателю информации среда – погода, время суток, усилия конкурентов и т. д. Внутренняя среда – собственный опыт, предпочтения, ценности и личностные особенности.

Таким образом, хорошо продуманная реклама – это активный посредник между продавцом и потенциальным покупателем.

Вопросы для обсуждения

1. Реклама как социокультурный феномен. Функции рекламы.
2. Реклама как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций.
3. В чем заключается эффективность рекламы?

2.5. Интернет и электронная коммерция

В интересах полномасштабного внедрения в российское предпринимательство электронной коммерции предусматривается создание необходимых условий для обеспечения доступа российских предпринимателей к услугам функциональных операторов рынка, содействующих или непосредственно участвующих в исполнении торговой сделки и производственной деятельности предприятия, таких как бухгалтерское, аудиторское и юридическое обслуживание, транспортные услуги, страхование, банковское обслуживание, реклама, консультации, подбор кадров, подготовка и переподготовка персонала, распространение и получение информации о товарах и услугах, различные консультации, необходимые для принятия решений.

Это способствует развитию малого и среднего бизнеса, повышению конкурентоспособности российских организаций на мировом рынке, развитию межотраслевой кооперации и сотрудничества, повышению уровня специализации и профессионализма российских участников рынка.

В этих условиях еще в 2001 г. по инициативе Минэкономразвития России и Минсвязи России был представлен в Правительство РФ проект федеральной целевой программы развития электронной торговли в России. Цель разработки и внедрения программы – создание благоприятных условий для развития электронной коммерции в России.

В программе развития электронной торговли в России предусмотрено, что первоочередными мероприятиями по организации электронной торговли должны стать:

- разработка и формирование правовой базы для ведения торговых операций на основе использования информационно-телекоммуникационных технологий;

- разработка и внедрение системы государственной поддержки электронной торговли в России;

- построение и непосредственное развертывание систем электронной торговли преимущественно для организации закупок для государственных нужд и в системе «бизнес-бизнес».

При этом имеется в виду, что развитие электронной торговли не является самоцелью, электронная торговля является средством для решения проблемы приведения в соответствие современным требованиям информационной инфраструктуры поддержки рынка в России.

Необходимость разработки и формирования правовой базы для электронной торговли обусловлена тем обстоятельством, что расширенное использование электронных средств передачи данных в системах торговли породило беспокойство по поводу юридической силы, действительности и исковой силы электронных сообщений. Вместе с тем в настоящее время предпринимаются энергичные усилия для обеспечения юридической действительности электронных документов и приемлемости цифровых подписей и других процедур установления подлинности, используемых в коммерческих операциях, хотя во многих странах, в том числе и в России, законодательство в этих областях все еще только разрабатывается.

Ожидаемые конечные результаты реализации программы:

1. Существенное сокращение расходов на проведение торговых операций (транзакционные издержки), что позволяет решить проблемы регионов и предприятий, связанные с невыгодным географи-

ческим расположением, особенно проблемы, порожденные большими расстояниями.

2. Создаются условия для прямых контрактных отношений между продавцами и покупателями, что способствует появлению новых участников на растущем числе рынков. В этих условиях малые и средние предприятия могут успешно конкурировать даже на международных рынках.

3. Улучшается прозрачность рынков: покупатели и продавцы практически мгновенно получают информацию о ценах, качестве и условиях поставки, предлагаемых различными конкурентами. Это обстоятельство особо важно при организации закупок для государственных нужд.

4. Предотвращается ряд негативных явлений, таких как криминализация рыночных процессов, уклонение от налогов, утечка капиталов за рубеж.

Доступ к рыночной информации, доступность новых потенциальных клиентов и новых продуктов, отсутствие трудностей с использованием средств связи – все эти факторы способствуют процветанию малых и средних предприятий, за которым следует увеличение поступления налогов в бюджеты всех уровней, рост занятости населения и социальной стабильности¹⁴.

Инструменты интернет-маркетинга можно условно разделить на две группы. Первая группа связана с используемыми средствами ведения маркетинговых операций, таких как сайт, электронная почта, электронные доски объявлений, чаты и т. д. Это – *технические инструменты интернет-маркетинга*.

Вторая группа связана с функциональными стратегиями предприятия в Интернете, такими как стратегии продвижения, ценообразования, бенчмаркинг, брендинг и др. С этими стратегиями непосредственно связаны соответствующие приемы и правила ведения маркетинговых операций в Интернете, которые и являются *функциональными инструментами интернет-маркетинга*.

Инструменты интернет-маркетинга, как отмечает О. А. Кобелев, пока еще достаточно сложно использовать, хотя бы в силу того, что еще не развита культура использования Интернета в комплексе мар-

¹⁴ См.: Кобелев О. А. Электронная коммерция. М.: «Дашков и К^о», 2006.

кетинга компании. Это относится и ко всему Интернету в целом, и к его русскоязычному сегменту. При этом отставание России здесь не столь велико, как в традиционных секторах, поскольку Интернет как маркетинговый инструмент во всем мире имеет очень короткую, хотя и бурную историю¹⁵.

В качестве инструмента маркетинга Интернет работает по-разному для различных отраслей экономики и рынков. На некоторых рынках он способен обеспечивать весь комплекс взаимодействия с потребителем, начиная с размещения рекламы и контроля за ее эффективностью и заканчивая расчетами с потребителями и послепродажное обслуживание. В первую очередь, это интернет-магазины, сервисы и прочие проекты, где контакт между клиентами и компанией можно завершить полностью или в значительной части через Интернет.

В других случаях Интернет используется для маркетинговой поддержки компании и не рассматривается в качестве основного механизма. К таким рынкам (из числа рынков, ориентированных на конечного потребителя) относится страхование, где процедура заключения сделок зачастую очень сложна и нетривиальна. На рынках же, где представлена только межкорпоративная торговля (например, рынок станков и оборудования), основная маркетинговая цель сайта компании может состоять в предоставлении полной, максимально подробной и развернутой информации о компании, а основная аудитория для воздействия находится на периферии, где реклама работает плохо и Интернет зачастую оказывается единственным способом дотянуться до целевой аудитории.

В конце XX – начале XXI в. в некоторых секторах рынка произошла значительная коммерциализация Интернета. Прежде всего это интернет-магазины, предлагающие практически весь спектр товаров. Также значительный рост (как по количеству сайтов, так и по предлагаемым через Интернет услугам) показали такие сектора, как продажа автомобилей, операции с недвижимостью. Это является следствием того, что среднестатистический пользователь российского Интернета более обеспечен, чем среднестатистический россиянин (ниже об этом будет сказано более подробно), и это позволя-

¹⁵ См.: *Кобелев О. А.* Указ. соч. С. 490–545.

ет ему порой совершать дорогостоящие покупки. Именно эта особенность пользователя стала одним из источников колоссального роста электронной коммерции в России.

Одним из интересных результатов развития Интернета в России стали интернет-трейдинг и интернет-банкинг. Их рост не столь уж велик, как, например, рост электронной коммерции, однако эти сервисы начали работать, на них начали активно появляться новые игроки, что привело к резкому росту конкуренции в секторе и значительному инвестиционному интересу. Сегодня интернет-маркетинг используется с разными целями и в разных форматах, однако можно выделить четыре основных бизнес-модели сайта:

1) статический информационный сайт, призванный заменить традиционный буклет «о компании»;

2) интернет-магазин, существующий для увеличения продаж компании, причем увеличения именно через Интернет;

3) информационный динамический проект, служащий для работы с клиентами (например, региональными), а также несущий на себе полный спектр информации о компании и ее деятельности. Обновляется достаточно регулярно;

4) стратегический портал, нацеленный не столько на увеличение продаж компании (хотя, в конечном итоге, именно для этого), сколько на увеличение рынка сбыта компании, т. е. на увеличение количества не клиентов, а на увеличение количества потенциальных клиентов.

Каждая из этих схем работает по-разному в зависимости от сложившейся конъюнктуры и возможностей компании по реализации задуманной схемы. Однако главное состоит в том, что многие компании уже сегодня от своей работы в Интернете получают прибыль – прямую или косвенную.

В настоящее время есть общее понимание того, что при формировании маркетинговой стратегии предприятия необходимо учитывать влияние интернет-маркетинга на создаваемую потребительскую стоимость товара или услуги, которое происходит в нескольких направлениях: снижаются издержки за счет выполнения некоторых функций коммерческой операции самими потребителями; снижаются накладные расходы, а также увеличивается выгода от приобретения товара с помощью индивидуализации предложения; адаптация характеристик товара к конкретным потребностям клиен-

та; удобство совершения покупки; самообслуживание при заказе товара и отслеживание его доставки потребителю; возможность приобретения товаров в одном месте и проч.

Следует отметить, что в интернет-маркетинге используются те же элементы комплекса маркетинга (продукт, цена, канал, продвижение) и парадигма маркетинга отношений, но каждый элемент имеет свои особенности. Например, покупатели на электронном рынке отличаются от покупателей на традиционном рынке. Это обусловлено тем, что поскольку доступ в Интернет связан с приобретением оборудования и определенным уровнем подготовки, пользователей Интернета характеризует в среднем более высокий уровень доходов и образования, чем покупателя на реальном рынке. Есть особенности их профиля и покупательского поведения.

Коммуникации в сети Интернет характеризуются интерактивностью. В условиях электронного рынка инициатором коммуникаций выступает не только продавец, но и покупатель. Так, в баннерной рекламе различаются пассивные баннеры, которые предъявляются любому посетителю данного сайта, и активные баннеры, активизируемые только самим потребителем. Кроме того, комплекс продвижения товаров в условиях электронного рынка включает традиционные, используемые физическими рынками элементы (реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, продвижение), которые в Сети приобретают новые черты и особенности. Возникают и развиваются новые виды продвижения, присущие только этому рынку. К ним можно отнести построение интерактивных сообществ (chats, discussion groups, communities), viral marketing (интернет-вариант распространения информации из уст в уста).

Можно согласиться с М. Кастельсом, О. Кобелевым и другими исследователями в том, что Интернет превратился в особое средство массовой информации с присущими только ему характеристиками. В этой связи необходимо заметить, что сеть Интернет обладает определенной спецификой, которая серьезно осложняет задачу использования ее как средства массовой информации с учетом соблюдения правовых норм в мировом масштабе. Интернет породил особую форму взаимоотношений, которые никак не удается втиснуть ни в какие рамки существующих законов. Например, чтобы скачать любую информацию с любого зарубежного сервера через Интернет, требуется всего несколько минут. Никакой таможни, никаких нало-

гов, никаких законов. Такие признаки, как глобальность, нематериальность и надгосударственность, присущи только Интернету¹⁶.

С другой стороны, Интернет изначально был задуман как источник информации. Любой имеющий доступ к Всемирной паутине мог совершенно бесплатно пользоваться всеми ее ресурсами. Совершенствование правовых норм в отношении охраны интеллектуальной собственности, введение дополнительных ограничений на пользование этой информацией, взимание платы за пользование этой информацией может привести к тому, что пользователи не будут иметь больше бесплатного доступа к информации и Интернет из «общемировой энциклопедии» превратится в коммерческую сеть с узким кругом пользователей или вовсе окажется забытым.

Такое положение дел называют цифровой дилеммой. Главная проблема состоит именно в том, чтобы поддержать необходимую грань между введением контроля, чтобы авторы, изобретатели и издатели публиковали свои работы в Сети, а с другой стороны, сохранить широкий доступ пользователей к этой информации. Однозначного подхода к этому явлению пока не существует. Одни настаивают на повсеместном лицензировании и коммерческом использовании, другие, наоборот, стоят на позиции, что информация в Интернете должна быть полностью бесплатной. Компромисса в этом вопросе достигнуть вряд ли удастся, и поэтому в будущем в сети Интернет, скорее всего, будут преобладать платные ресурсы.

Проблема заключается в том, что когда эти виды деятельности осуществляются через Интернет, то они как бы выпадают из правового поля или на них пытаются искусственно распространить правила, относящиеся к иной системе прав и ответственности. Вопросов множество. Можно ли, например, отождествлять владельца сервера с владельцем типографии, а владельца сайта – с издателем? Является ли распространяемая через Интернет статья опубликованной, а если да, то должен ли ее автор выполнять требования, предъявляемые к публикации?

Сегодня нет однозначного ответа на эти и другие вопросы, связанные с развитием контента Интернета и реалиями нашей жизни.

¹⁶ *Кастельс С. М.* Галактика Интернет. Екатеринбург : 2004 ; *Кобелев О. А.* Электронная коммерция. М., 2006.

Рассмотренные особенности использования сети Интернет в маркетинговой деятельности позволяют выделить основные преимущества и недостатки, присущие собственно маркетинговому поведению предприятия в этой Сети. При этом как преимущества, так и недостатки целесообразно рассматривать отдельно для продавцов и покупателей.

Конкурентные преимущества для продавцов обычно связывают с возрастающими возможностями продаж; снижением транзакционных издержек; возможностью ежедневной работы семь дней в неделю 365 дней в году во всем виртуальном пространстве одновременно; осуществлением доступа к глобальному рынку и в то же время в случае необходимости доступа к узкому рыночному сегменту; доступностью с высокой скоростью к качественной информации, а также возможностью контактов с многочисленными продавцами и покупателями в едином виртуальном пространстве.

Преимущества для покупателей, как правило, связаны с широким выбором товаров и персонализированной информацией для этого выбора; возможностью покупки в течение 24 часов в сутки семь дней в неделю 365 дней в году; простотой в сравнении потребительских свойств товаров при их покупке, доступом к глобальному рынку и возможностью участия в аукционах и обмене знаниями.

Что касается недостатков, то обычно продавцы их связывают с необходимостью реагирования на высокую скорость изменения технологий электронного бизнеса; постоянной потребностью в наращивании мощностей телекоммуникационного оборудования своего предприятия; сложностью интеграции применяемых информационных систем с оборудованием для электронного бизнеса; постоянно возникающими проблемами в обеспечении безопасности и надежности информационных систем; сложностью подготовки и переподготовки персонала, особенно в связи с глобальными проблемами рынка (языковой барьер, политическая среда, меняющиеся валютные курсы, правовые проблемы и проч.).

У покупателей же эти недостатки ассоциируются с обеспокоенностью за тайну и безопасность сделки; недостатком доверия к неизвестному продавцу; неудовлетворенным желанием рассмотреть и потрогать товар перед покупкой; естественной настороженностью человека перед новыми технологиями купли-продажи, дистанционной оплаты, отсутствием бумаг при сделке и т. д. Исследования, ре-

гулярно публикуемые компанией Gartner Inc, показывают, что для этих опасений имеются веские основания. Ежегодно каждый 15–20-й владелец кредитной карты становится жертвой мошенничества, а каждый 40–50-й подвергается краже персональных данных владельца кредитной карты. Кроме того, более 1 % от всех операций, осуществленных через Интернет, являются жульничеством, а до 10 % операций на крупных коммерческих сайтах не проводятся из-за подозрений в мошенничестве, что существенно снижает объемы продаж¹⁷.

Перечисленные преимущества и недостатки маркетингового поведения предприятия в сети Интернет проявляются при реализации этим предприятием конкретных маркетинговых стратегий. На нынешнем этапе развития электронной коммерции можно выделить, по крайней мере, четыре основные маркетинговые стратегии предприятия в сети Интернет: *брендинг (построение торговых марок), товарные стратегии, ценовые стратегии и стратегии продвижения*. Каждая из этих стратегий осуществляется своими методами с использованием присущих им инструментов – функциональных инструментов интернет-маркетинга.

Сегодня наиболее интересны следующие стратегии продвижения:

- *интернет-реклама* и ее различные формы – баннерная реклама; электронная почтовая рассылка, в том числе спам; интернет-сайт как реклама; маркетинг-разрешения (permission marketing); загрузочная реклама (interstitials);

- *стимулирование сбыта* – электронные купоны; образцы товара; конкурсы и лотереи;

- *связи с общественностью* – публикация содержания (brouchureware); построение сообществ; мероприятия в Сети;

- *личные продажи и прямой маркетинг* – Viral marketing (распространение информации из уст в уста в Интернете);

- *интернет-СМИ* – широкое вещание и узкое вещание; узконаправленное вещание (pointcast).

Наиболее действенным инструментом интернет-маркетинга в этом контексте является интернет-реклама, под которой будем

¹⁷ См.: Кобелев О. А. Указ. соч. С. 502.

понимать любую оплачиваемую конкретным заказчиком форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг посредством глобальной информационной сети Интернет. При этом надо иметь в виду, что реклама выступает одновременно в четырех разных ролях: маркетинговой, коммуникационной, экономической и социальной. В маркетинговой роли реклама выступает как инструмент воздействия на рынок; в коммуникационной – как обеспечение коммуникаций между продавцами и покупателями; в экономической – как стимулирование потребителей покупать товары, экономической целесообразности производственной и торговой деятельности; в социальной – информирует общество о новинках, тенденциях, помогает сравнивать изделия и товары.

Самой заметной формой интернет-рекламы является баннерная реклама. Этот вид рекламы развивается наиболее динамично, в последние годы темпы ее роста составляют десятки процентов в год.

Интернет в России становится перспективным рекламоносителем, способным конкурировать по охвату интересующей рекламодателя аудитории с традиционными медиа, сетевая реклама становится все более популярна. Несмотря на общий спад рекламного рынка, доходы интернет-компаний от размещения рекламы продолжают расти.

Аналитики склонны полагать, что интерес рекламодателей к Интернету вызван прежде всего тем, что всемирная Сеть представляет собой относительно дешевый и в то же время эффективный рекламный инструмент, что не может не привлекать коммерческие компании. Впечатляющий рост рынка интернет-рекламы объясняется наличием современных технологий онлайн-рекламы и их активным применением даже в условиях того, что число рекламодателей достигает предела, и экстенсивно, за счет дополнительного их привлечения, интернет-реклама расти больше не могла.

Все большее число рекламодателей привлекают возможности, которые дает только Интернет: при проведении рекламной кампании в Сети можно оперативно получать отклик потребителей, анализировать получаемые данные и пользоваться преимуществами прямого маркетинга. Привлекательность рекламы в Интернете также повышается на фоне цен на ТВ-рекламу, рост которых кажется аналитикам все более странным с учетом перераспределения аудитории между множасьщимся числом кабельных каналов. Кроме того,

у рекламодателей появилась возможность сосредоточить рекламу на наиболее динамичную и восприимчивую к новациям аудиторию – людей в возрасте 18–35 лет, которые проводят в Интернете больше времени, чем за просмотром телевизионных передач и чтением газет. Последние американские исследования показали, что уже сейчас интернет-новости составляют серьезную конкуренцию телевидению и газетам. 80 % взрослых американцев, имеющих доступ в Интернет, постоянно используют его для чтения новостей, а 26 % пользователей Интернета, потребляющих новостную информацию, стали меньше пользоваться другими средствами массовой информации, особенно пострадали телевидение и газеты¹⁸.

Интернет-реклама имеет свою специфику, без учета которой невозможно ее эффективное размещение. К основным особенностям интернет-рекламы относятся: интерактивность, активность пользователей, регистрируемость, двухуровневое воздействие и возможности фокусировок.

Интерактивность подразумевает возможность взаимодействия потребителя с рекламой, двустороннего обмена информацией. Другой характерной особенностью интернет-рекламы является активное поведение пользователей – интернет-пользователь целенаправленно перемещается по Сети, уделяет определенное внимание публикуемой информации, сам управляет и контролирует весь процесс получения-передачи информации. Помимо этого, все действия интернет-пользователей регистрируются программным обеспечением, что позволяет проводить подробный анализ статистической информации. Двухступенчатый характер взаимодействия потребителей с рекламной информацией в Интернете состоит в том, что рекламные материалы, размещенные на рекламных площадках, в конечном итоге приводят пользователя на сайт рекламодателя. Это дает широкие возможности рекламодателю для воздействия на целевую аудиторию. И, наконец, важным преимуществом интернет-рекламы является возможность фокусировать рекламные показы, задавать объем, время и частоту показов рекламы.

В интернет-рекламе используется большой набор специфических форматов представления рекламной информации и типов рек-

¹⁸ Там же.

ламных площадок, поэтому в соответствии с целью и задачами рекламной кампании необходимы продуманные решения по формату подачи рекламного сообщения и выбору рекламных площадок. Основными форматами представления рекламной информации в сети Интернет являются баннеры, richmedia-баннеры, текстовые и текстово-графические блоки, всплывающие окна, рекламные вставки и мини-сайты. В качестве типов рекламных площадок выступают электронные СМИ, порталы, бесплатные почтовые серверы, тематические сайты, торговые системы, поисковые системы и каталоги, баннерные сети, почтовые рассылки и др.

Конечная цель рекламодателя, ради которой он готов платить за размещение баннера деньгами или ответной рекламой, состоит в том, чтобы привлечь посетителя на свой сайт. Спрос на баннерную рекламу таков, что сегодня в России успешно работает несметное количество контент-сайтов, рекламных агентств, посредников, служб обмена баннерами и производителей программных продуктов для автоматизации всего того, что можно автоматизировать в этой несложной схеме.

Поэтому рост рынка сетевой рекламы связан не только с количественным ростом сетевой составляющей в рекламных бюджетах крупных онлайн-овых и офлайн-овых компаний, но и с качественными изменениями, которые претерпевают технологии и бизнес сетевой рекламы. В отличие от телевидения, где, наверное, уже почти невозможно придумать какой-то принципиально новый тип рекламы, и все, что остается, – это работать над ее содержанием и увеличивать количество рекламных блоков, технологические возможности сетевой рекламы далеко не исчерпаны.

Подводя итоги сказанному, можно отметить, что Интернет способствует формированию мирового рынка рекламы, а значит, и развитию мировой экономики.

Среди основных факторов, определяющих сегодня развитие мировой экономики, можно выделить: глобализацию экономики, интеллектуализацию бизнеса, информатизацию общества.

Вопросы для обсуждения

1. Почему Интернет и электронная коммерция становятся действенными факторами маркетинговых стратегий?
2. Основные инструменты интернет-маркетинга.

3. Интернет-магазин в системе маркетинга.
4. Особенности интернет-рекламы и ее роль в интеграционно-маркетинговых коммуникациях.

ГЛАВА III.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

3.1. Стратегическое управление организацией

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая бы позволила им успевать за изменениями, происходящими в обществе.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая организация (фирма) уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, конкурентов, производимого ею товара, оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и многих других факторов.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в конце 1960-х – начале 1970-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями экономических условий, связанных с вхождением культуры в систему рыночных отношений.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие требованиям времени и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. А это в конечном итоге позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе. В определенном смысле стратегия управления – это философия или идеология менеджмента (бизнеса).

При этом важно понимать, что организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и хорошая система стратегического планирования, но при этом нет возможностей для создания системы стратегического выполнения.

Систему стратегического управления можно рассматривать как динамическую совокупность пяти управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого (рис. 2)¹⁹.

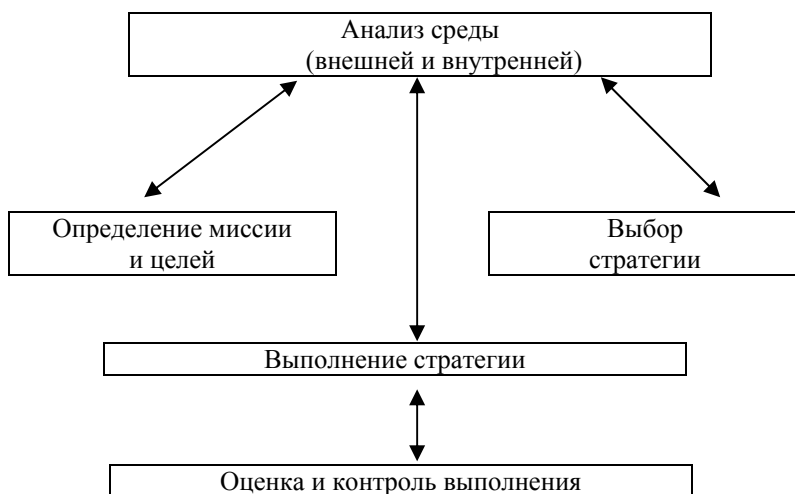


Рис. 2. Структура стратегии управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме достичь поставленных целей. О внешней среде и ее роли в комплексе маркетинга мы говорили выше (сюда входит политическая система, состояние эко-

¹⁹ См.: Кириллова Н. Б. Менеджмент культуры. Екатеринбург, 2009.

номики, правовое регулирование, демографическая и социально-культурная среда и т. д.).

Внутренняя среда (не менее необходимая для стратегического управления) анализируется по следующим направлениям:

- а) кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- б) организация управления;
- в) финансы фирмы;
- г) маркетинговая деятельность;
- д) организационная культура;
- е) производство.

Определение миссии и целей состоит в том, чтобы выяснить предназначение фирмы, ее функции и стремления. Также знание этого помогает выбрать стратегию поведения.

Выбор стратегии – это сердцевина стратегического управления; он состоит в том, что организация определяет, как она будет реализовывать свои цели.

Выполнение стратегии – это кульминационный (стратегический) процесс, в ходе которого становится ясно, в состоянии ли фирма достичь поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегии логически являются последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

«Не бывает попутного ветра у корабля, команда которого не знает, куда она плывет», – гласит народная мудрость. В этой фразе заложен общий смысл миссии фирмы.

Миссия – это идеология организации, ее сверхзадача, определяющая нормы, ценности, принципы, верования, в соответствии с которыми организация осуществляет свою деятельность.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и выбор его стратегии, являются:

– *собственники организации*, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию;

– *сотрудники* организации, своим трудом обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию товара, получающие от организации за свой труд компенсацию;

– *покупатели* товара организации, отдающие ей свои ресурсы в обмен на товар, предлагаемый организацией;

– *временной фактор* обязательно должен приниматься во внимание при выборе стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные строки может осуществлять стратегию, а только тогда, когда появляется возможность для осуществления стратегии.

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трех задач:

1. Установление приоритетности среди административных задач.

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;

3. Приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе и выполнении стратегии, являются следующие:

– *сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы*; слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбрать те стратегии, которые могут привести к увеличению их эффективности. Если таких стратегий нет, то фирма должна реализовать стратегию сокращения, то есть банкротства, в результате чего предприятие акционируется (вливаются новые инвестиции) и перепрофилируется;

– *интересы и отношение высшего руководства* играют большую роль в выборе и выполнении стратегии фирмы. Личные симпатии и антипатии со стороны руководства также очень могут влиять на выбор стратегии;

– *финансовые ресурсы фирмы*. Любые изменения в поведении фирмы, такие как выход на новые рынки, разработка новой продукции или переход в новую отрасль требуют больших финансовых затрат;

– *квалификационный потенциал* работников фирмы, как и финансовые ресурсы, является сильным ограничителем при выборе стратегии фирмы.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность;
- положение на рынке;
- производительность;
- финансовые ресурсы (показатели структуры капитала, движение денег, величина оборотного капитала);
- мощность организации (размер площадей, количество технических единиц и т. п.);
- обновление технологии;
- изменения в организации и управлении;
- человеческие ресурсы;
- работа с покупателями;
- оказание помощи обществу (объем благотворительности).

Одной из главных целей стратегического управления является цель роста организации (то есть ее развитие).

Выбор **стратегии организации**, как и ее выполнение, осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние, а также характера и сущности реализуемых стратегий:

– деловые партнеры, организации, находящиеся с ней в деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

– окружающее общество, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах внешней среды.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Миссия напрямую связана с *имиджем* организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования,

то *цели* организации – это ее достижения, которые являются для нее желательными.

Есть цели *долгосрочные*, есть *краткосрочные*. Существуют четыре сферы, применительно к которым организация устанавливает цели, исходя из своих интересов:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

Вопросы для обсуждения

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Миссия и цели организации.
3. Выбор и выполнение стратегии.

3.2. Организационная (корпоративная) культура менеджмента

Любая организация – это сложная структура, основой жизненного потенциала которого является *организационная (корпоративная) культура*, объединяющая в себе то, что люди стали членами данного коллектива, то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только позволяет отличить одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в коллективах с устоявшимися традициями она становится атрибутом организации, ее частью, связывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

В современной литературе по менеджменту существует много определений такого понятия как организационная (корпоративная) культура. При этом единственно верного толкования

здесь нет. Хотя большинство авторов сходится на том, что корпоративная культура – это совокупность ценностных ориентации, традиций фирмы, сложившихся как внутри организации, так и за ее пределами, объединяющая представителей данной профессиональной группы.

Вопрос о степени влияния корпоративной культуры на успех фирмы все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом и от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Так, фирма, в которой игнорируют человека, будь то инвестор, работник или потребитель, скорее всего, далека от успеха.

Корпоративная культура имеет определенную структуру, являясь системой ценностей, традиций, верований, норм, следование которым помогает коллективу справляться с проблемами.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Морак предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик²⁰:

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) имидж (внешний вид, одежда, деловой стиль и т. д.);
- 4) организация питания сотрудников, привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы и т. д.);
- 9) процесс развития работника (уровень квалификации, интеллекта, мышления);
- 10) трудовая этика и мотивирование.

²⁰ См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М., 2001. С. 425–426.

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают смысл концепции корпоративной культуры. При этом приведенные выше характеристики наглядно показывают, что говорить об организационной культуре как о монолитном феномене нельзя. Важно понимать, что при наличии одной, преобладающей в организации общей культуры, в рамках ее могут сосуществовать различные субкультуры (то есть культуры узкопрофессиональных, возрастных, национальных, половых и других групп). Эти несколько субкультур могут находиться в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней.

Однако любой коллектив – это прежде всего модель общества, поэтому в организации может существовать третий тип субкультуры, которая достаточно упорно отвергает то, что организация в целом хочет достигнуть. Это так называемая контркультура, в рамках которой могут быть выделены следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция к образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей культурой.

Организационные контркультуры, как правило, появляются в период кризиса или стресса, то есть когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать влиятельными в ходе тех или иных трансформаций. Наглядными примерами являются все-таки еще недавно советы трудовых коллективов или появившиеся в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятий и т. п.

На **формирование и развитие** корпоративной культуры значительное влияние оказывают два фактора. Первый – *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Второй – *внутренняя интеграция*: как ра-

ботники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой, и жизнью в организации проблемы.

Процесс *внешней адаптации и выживания* связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению для достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т. п.

Используя выработанный совместно опыт, члены организации находят общие подходы, помогающие им в деятельности. Люди должны знать реальную миссию своей организации; это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии²¹.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и *выбору средств* для их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое (рис. 3²²).

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется в том случае, если он является сильной личностью, а организация только создается.

Формирование культуры организации связано с ее внешним окружением:

- деловая среда в целом и в отрасли в частности;
- образцы национальной культуры.

Анализ факторов формирования корпоративной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глу-

²¹ См.: Виханский О. С. Наумов А. И. Указ. соч. С. 432.

²² Там же.

бинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы проистекают, скорее, постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

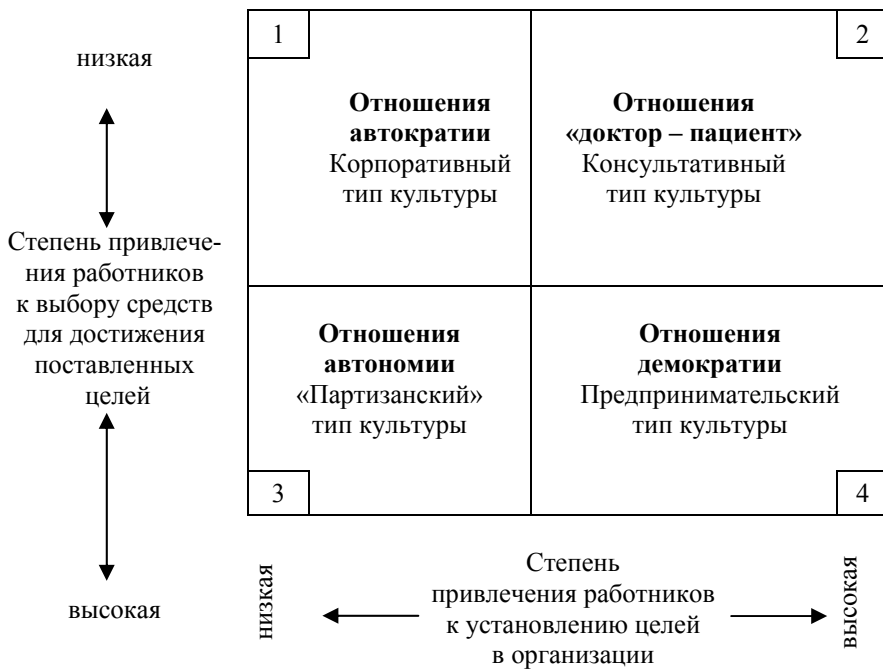


Рис. 3. Типы культур как отношения власти в организации (по Р. Акоффу)

Типовые примеры:

- 1 Традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой.
- 2 Социальные институты культуры.
- 3 Творческие союзы, клубы по интересам и т. п.
- 4 Организации, управляемые «по целям» или по «результатам», со структурой «перевернутой пирамиды».

Существуют *методы* поддержки организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению не-удобных людей. Основными группами методов являются следующие:

1) Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из самых сильных методов поддержания культуры в организации.

2) Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной степени.

3) Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

4) Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему поощрений и привилегий.

5) Критерии подбора кадров, продвижения и увольнения. Это также один из основных способов поддержания организационной культуры. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6) Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выра-

жаются не только через истории, анекдоты и каламбуры, ставшие частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, соблюдение которых усиливает самоопределение работников организации.

Итак, культура организации включает три уровня: символы; нормы, ценности и верования; базовые предположения. Возникает вопрос об управлении культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней.

Опыт подсказывает, что управлять культурой можно двумя способами. Первый – это претворение в жизнь базовых предположений, осуществляемых руководителем-лидером, которое предполагает наличие его личных обязательств по отношению к тем идеалам, в которые он верит. Применение второго способа начинается с анализа деталей реальной жизни организации. Менеджер должен знать, каковы традиции, нормы, ценности организации, что в ней происходит сегодня, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Необходимо при этом помнить, что управление культурой – длительный процесс. Базовые предположения, абстрактные и возвышенные идеалы невозможно внедрить за короткий срок. Приведенные далее рекомендации помогут менеджерам повысить эффективность управления организационной культурой.

1) Обращайте внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения; изучайте укоренившиеся нормы, ценности, верования каждой из профессиональных и национальных групп организации. Помните, что культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье».

2) Старайтесь воспринять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги и т. д.).

3) Изучайте историю организации, анализируйте действия ее героев и их роль в культуре организации.

4) Не спешите как можно быстрее трансформировать организационную культуру.

5) Постепенно, поэтапно вводите новые организационные обряды для передачи с их помощью базовых предложений, идеалов с целью усиления культуры).

б) Помните, что от менеджера зависит то, какие идеалы он должен претворить в жизнь организации и как передать эти идеалы сверху донизу.

Вопросы для обсуждения

1. Концепция организационной корпоративной культуры.
2. Особенности развития организационной (корпоративной) культуры.
3. Управление культурой организации.
4. Методы поддержки организационной культуры.

3.3. Технологии менеджмента

Систему управления следует рассматривать как целенаправленный процесс по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своей целей. Когда мы говорим о том, что организация (предприятие) функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия. То есть управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

***Функции менеджмента** – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.*

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (Государственное учреждение. Государственное унитарное предприятие. Общество с ограниченной ответственностью. Акционерное общество. Общественная организация и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (образование, организация ТЗП, производство, оказание услуг, торговля и т. п.), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (творчество, производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов. Однако, несмотря на разнообразие процессов управления, в организации существуют однородные виды деятельности.

Как мы уже упоминали, одним из пионеров разработки теории менеджмента был А. Файоль, который еще в 1916 г. разделил весь процесс управления на пять основных функций (см. «Введение в менеджмент»).

В современной практике менеджмента выделяются четыре основные функции управленческой деятельности (рис. 4):



Рис. 4. Схема процесса управления

1) планирование (выбор целей и план действий по их достижению);

2) организация (подбор и расстановка кадров, распределение задач между подразделениями или работниками);

3) мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);

4) контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными).

Эти четыре основные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Планирование является важнейшей функцией управления. По сути в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее сотрудники, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. Поэтому от правильно сформулированных принципов планирования зависит качество управления. Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении, определить, каким может быть поведение конкурентов. Главная задача планирования на стратеги-

ческом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в той или иной рыночной ситуации.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием* – определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это основа основ. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т. п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным* или *общим планом*, или **бизнес-планом** функционирования организации.

Бизнес-планы, как правило, имеют следующие разделы:

- цель и задачи фирмы;
- объем услуг;
- продукция (производство фильма, теле- или видеопрограммы, постановка спектакля, концерт, издание книги, журнала и т. п.);
- маркетинг;
- производственный план;
- капитал (в том числе инвестиции);
- финансовый план;
- метод управления;
- юридическая форма компании.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении плана. К таковым относятся:

1) полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации);

2) точность планирования (использование современных средств и методов, тактики и процедур, обеспечивающих точность прогнозов);

3) ясность планирования;

4) непрерывность планирования;

5) экономичность планирования (соразмерность планируемых расходов с планированием получаемого результата – прибыли).

Функция организации обеспечивает упорядочение технической, экономической, творческой, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой фирмы. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включить в план? что предпринимать? что предвидеть? и т. д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (то есть кто и как будет реализовывать план?).

Таким образом, организация – это вторая функция управления. Из множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

- 1) организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
- 2) организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Функция мотивации основана на мотивах поведения сотрудников. *Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать. Менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, то есть с тем, как направить их энергию на эффективное выполнение работы.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда воспитывают у работников чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда представляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими.

Среди современных теорий мотивации по-прежнему лидирует иерархия потребностей А. Маслоу. Напомним их:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т. д.);

- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения²³.

Теория А. Маслоу имеет свои недостатки. В ней не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководителю важно знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений.

Теория потребностей Мак-Клеелланда²⁴ основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребностей:

- 1) потребность власти – желание воздействовать на других людей;
- 2) потребность успеха, подтверждающая статус человека посредством доведения работы до успешного завершения;
- 3) потребность в сопричастности схожа с мотивацией по Маслоу.

Функцию контроля, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», с целью «поймать», «уличить», «схватить». Однако понятие «контроль» (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование».

Управленческий контроль – это не разовая акция, это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз надо сделать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 5).

²³ См.: Кириллова Н. Б. Менеджмент культуры. С. 82–83.

²⁴ Там же.

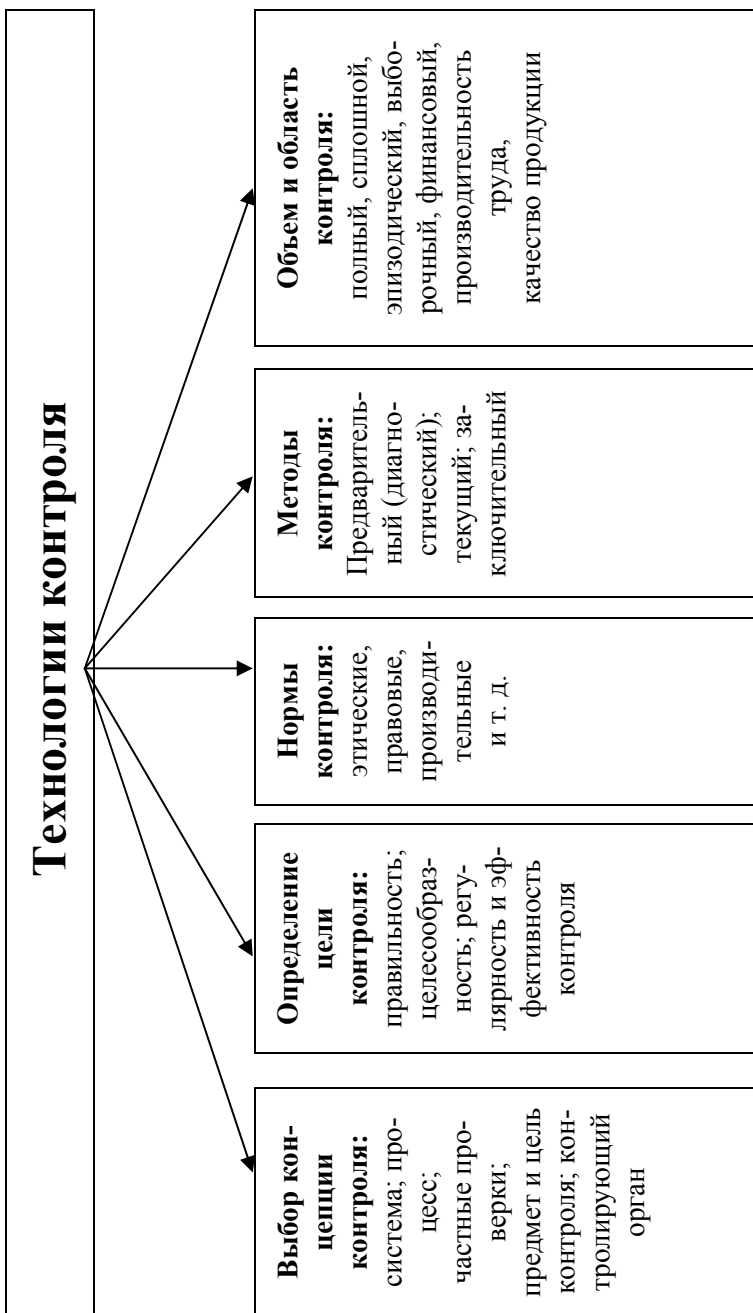


Рис. 5. Технология контроля

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и ведению процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Современная теория и практика группирует все принципы менеджмента в две группы: *общие* и *частные*. К **общим принципам управления** относятся *принципы применимости, системности, полифункциональности, интеграции, ориентации на ценности.*

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры и системы в целом.

Принцип полифункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления **частные принципы управления** народным хозяйством были сформулированы еще В. И. Лениным, и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования *единоначалия* и *коллегиальности* в управлении.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации.

Суть *принципа плановости* заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т. п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого уровня управления.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное, коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

Согласно *принципу государственной законности* системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, то есть максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

Следует отметить, что в трудах по теории менеджмента (включая и работы представителей классической школы – Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и др.) приводится свыше 30 принципов управления. Мы выделили лишь те из них, что приемлемы для современных условий.

Реализация рассмотренных функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*) – что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т. д.).

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяются различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом взаимодействуют и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- *организационно-административные* (основанные на прямых директивных указаниях);
- *экономические* (обусловленные экономическими стимулами);
- *социально-психологические* (применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников).

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются; правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);

2) согласительные (консультация, компромисс);

3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе субъективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Эти методы можно подразделить на две группы:

– методы, используемые федеральными и региональными органами;

– методы, используемые предприятиями (организациями).

К первой группе относятся налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона, то есть экономические факторы внешней среды предприятия. Вторую группу составляют:

– система материального поощрения работников;

– система ответственности за качество и эффективность работы;

– экономические нормативы функционирования предприятия (фондовооруженность и производительность труда, нормы рентабельности по видам продукции и т. д.), которые разрабатываются на основе маркетинговых исследований, анализа основных показателей качества продукции, уровня производства и включаются в бизнес-план.

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

Объектами управления социально-психологическими процессами являются:

– личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности;

– способы организации труда и рабочих мест; система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;

– информационное обеспечение и его использование; система стимулирования работников; морально-психологический климат в коллективе; социально-бытовые условия работников; инфраструктура региона.

Управление социально-психологическими процессами включает:

– анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;

– организацию выполнения поставленных задач; регулирование социально-психологических процессов.

Важнейшей задачей социально-психологических методов является обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе – отсутствие давления руководителей на подчиненных; взаимная требовательность и общая ответственность; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения при обсуждении вопросов; высокая степень взаимопомощи.

Для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимоуважения, готовности к сотрудничеству в рамках выполнения единой цели и т. д.

Одна из важнейших задач в развитии организации – создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся, благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

При изучении *проблемы самоуправления* возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? Каков уровень развития самоуправления в современных условиях? Как зависят система пла-

нирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

Самоуправление трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие самоуправления выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Самоуправление возможно только при таких экономических условиях, когда каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация сотрудников, профессиональная пригодность, конфликтность и т. д.). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны.

И тем не менее в период перехода к рыночным отношениям, наряду с организационно-экономическими преобразованиями, на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Причем последнее возможно только в том случае, если трудовой коллектив действительно включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации.

Вопросы для обсуждения

1. Основные функции менеджмента.
2. Общие и частные принципы управления.
3. Методы управления и их структура.
4. Самоуправление как метод демократизации системы управления.

3.4. Культура делового общения

Общение – основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Когда-то Антуан де Сент-Экзюпери назвал человеческое общение «роскошью». Вот почему мы вправе говорить о том, что отсутствие или недостаток общения деформирует личность.

Итак, общение – важная форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на разные виды общения в среднем 80–85 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы. Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера – личности, которая должна работать с людьми – способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер.

При этом необходимо помнить, что всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. *Форма общения* – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов – сделать друзьями» (Ингефон Ведемайер).

В данном случае речь идет о *качестве делового общения*, точнее – о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

– *коммуникатор* – тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;

– *аудитория* (реципиенты) – те, кому говорят, сообщают информацию;

– *сообщение* – то, что говорят, содержание информации;

– *средства общения* – технические средства, благодаря которым информация доходит до получателя.

Выделяют две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.;

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.д.).

При этом умение говорить (культура речи) является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Требования к речи руководителя многообразны. Здесь важны простота и доходчивость. Выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная. Передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т. п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная. Циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона,

служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная. Происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, то есть человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т. п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности в постановке вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если:

- ваш собеседник во всем согласится с вами; решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;

- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста, ...», «Что вам известно о ...», «Как вы думаете, ...?», «А почему ...?», «Ваше мнение о ...?», «Ваши предложения ...», «Чем вы это объясните?»

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, то есть такие, на которые необходимо ответить «да» или «нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации – это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакции собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные, агрессивные.

Умение слушать – дело не столь простое, как кажется на первый взгляд. Исследования показывают, что только 10 % людей умеют выслушать собеседника. Поэтому каждому приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Вот несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы умения слушать собеседника:

- 1) когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных переговоров);
- 2) пытайтесь свести к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал в полученной вами информации;

4) когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель моего собеседника? В чем цель моя как слушателя?»

5) когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

6) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т. п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Ана-

лизируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение – заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать: межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

Задачи деловых совещаний. Деловые встречи – совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо. К их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей. Необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность. Наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность. Поэтому и возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- 1) сбор и переработка информации;
- 2) координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
- 3) принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и т. п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании – единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

Деловые совещания классифицируются по следующим признакам:

- *по назначению* (вырабатывающие и принимающие решения, разъясняющие и уточняющие задачи, подводящие итоги выполнения решений, оперативные и т. п.);

- *по периодичности проведения* (разовые, регулярные, периодические);

- *по количеству участников:*

- узкий состав (до 5 чел.);

- расширенные (до 20 чел.);

- представительные (свыше 20 чел.);

- *по степени стабильности состава участников совещания:*

- с фиксированным составом;

- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

- комбинированные;

- *по принадлежности:*

- партийные (и других общественных организаций);

- административные;

- научные и научно-технические;

- объединенные.

Организация проведения деловых совещаний. Чтобы достичь целей организации, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут (рис. 6).



Рис. 6. Организация проведения деловых совещаний

Официальным документом, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных ими заданий, является Протокол совещания. Секретарь совещания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решения;
- исполнители и сроки.

Модель оформления и ведения протокола совещания представлена в табл. 1.

Таблица 1

Краткое содержание обсуждаемого вопроса... (дата)... (где)...		
Присутствовали:		
Отсутствовали:		
Копии (кому):		
Повестка дня:	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
	4. ...	
Тема (пункт повестки дня)	Обсудили (решили) (сообщается, что именно)	Выполнение решения возложено на ... Срок исполнения ...

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап организации проведения совещания – это принятие решения и воплощение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

По сути, на этом этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписка из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или какая-то его часть).

Таким образом, деловое совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации.

Вопросы для обсуждения

1. Значение делового общения в менеджерской деятельности.
2. Формы и организация делового общения.
3. Специфика организации проведения деловых совещаний.

3.5. Современный менеджер: стиль руководства, имидж

Практика менеджмента показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, – свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для дос-

тижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, – важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

Исследования, проведенные Институтом Гэллага, показывают, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров – требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

- 1) здравый смысл;
- 2) знание дела;
- 3) уверенность в своих силах;
- 4) высокий общий уровень развития;
- 5) способность доводить начатое дело до конца.

Вот некоторые рекомендации для руководящего персонала фирмы «Дженерал Моторс»²⁵:

1. Твоя задача – проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие трудности.
2. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
4. Имей бесконечное терпение.
5. Будь справедлив, особенно к своим подчиненным.
6. Будь вежлив и никогда не раздражайся.

²⁵ См.: *Алехина И.* Имидж и этикет делового человека. М., 2001. С. 35–36.

7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего человека.

8. Будь кратким.

9. Всегда благодари подчиненного за хорошо выполненную работу.

10. Никогда не делай того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением случаев, опасных для жизни.

11. Выбор способного подчиненного и обучение его – всегда более благодарная задача, чем выполнение дела тобой самим.

12. Если то, что делают подчиненные, в корне расходится с твоим мнением, дай им максимальную свободу действий.

13. Не спорь по мелочам.

14. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, гордись ими.

15. Никогда не проявляй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в этом случае применяй ее в максимально возможной степени.

16. Если твое распоряжение оказывается ошибочным, признай свою ошибку.

17. Всегда старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

Приведенные примеры из практики менеджмента в США показывают, что успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

– официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

– реальный авторитет – фактическое влияние реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся по-разному. В первом случае, указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

В системе работы менеджера особая роль отводится *стилю руководства*, являющегося своего рода «почерком» в действиях менеджера.

Более полное определение стиля руководства: *относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера*.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть *стиль* – это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками и уровнем профессионализма.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоре-

чие. То есть вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может приносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Диапазон стилей руководства простирается от полной *демократии* до абсолютной *автократии*. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные социологами и психологами, позволили выявить три наиболее часто встречающиеся стиля руководства: авторитарный или авторитарно-авторитарный, демократический и либеральный, хотя на практике нечасто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно одного стиля. Чаще всего наблюдается сочетание элементов разных стилей. Основные черты каждого стиля руководства по О. С. Виханскому и А.И. Наумову приведены в табл. 2²⁶.

Следует отметить, что до сих пор не определена прямая зависимость между стилем и эффективностью руководства. Дело в том, что каждый из рассмотренных стилей руководства имеет как положительные, так и отрицательные черты, а условия деятельности творческих коллективов весьма разнообразны.

Большую роль в менеджменте культуры играет *имидж руководителя* – имидж делового человека. Этимологически понятие «имидж» восходит к французскому *image* – образ, изображение, представление и т. п. В современном значении оно обозначает то впечатление, которое производит человек на окружающих, что и как он говорит и делает, каков стиль его мышления, поведения, обращения с людьми, его внешний вид, одежда, манеры и т. д.

²⁶ См.: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. С. 487.

Таблица 2

Содержание стилей руководства

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p>	<p>Делегирование полномочий с сохранением ключевых позиций у лидера</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях</p>	<p>Снятием лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы (организации)</p> <p>Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе</p>
Сильные стороны	Особое внимание уделяется срокам и порядку, возможно предсказание результата	Усиливаются личные обязательства по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело без вмешательства лидера
Слабые стороны	Наблюдается тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	При этом стиле требуется много времени для решения задач	Без лидерского вмешательства может быть изменено направление движения

В западном бизнесе способности и умению человека производить хорошее впечатление придают очень большое значение. Недаром там появилась новая категория людей, так называемых имиджмейкеров – специалистов по имиджу. С человеком, не умеющим четко выражать свои мысли, неопрятно одетым, никто не станет вести дела. Имиджмейкер корректирует образ лидера, используя применительно к конкретным условиям научно обос-

нованные приемы. О значимости *имиджа лидера, руководителя* и технологии процесса его формирования немало написано как в переводной, так и в отечественной литературе²⁷.

При этом все имиджеологи (исследователи имиджа) сходятся в том, что *имидж* – комплексное понятие, что существуют внешние и внутренние факторы имиджа: самоимидж, воспринимаемый имидж, требуемый имидж.

Имидж тесно связан с деловым этикетом.

Для менеджера немаловажное значение имеет то впечатление, которое он производит на окружающих. Поэтому для создания собственного имиджа ему необходимо знать правила этикета и уметь вести себя в соответствии с ними.

Этикет – одна из форм регуляции человеческого поведения. Но правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора. Их надо знать и соблюдать. Язык этикета преимущественно выражает требования общечеловеческой вежливости, но при этом он регламентирует иерархию возрастных, служебных, половых различий людей, в нем заранее оговаривается ситуация и предлагаются уже готовые модели конкретного действия.

В наше время этикет демократизировался, но сохранил в себе многие выработанные веками правила и символику того, что называется приличием, вежливостью, воспитанностью, хорошим тоном или хорошими манерами. Для воспитанного человека соблюдение этих правил обязательно, привычно и не вызывает особых затруднений.

Особенностью этикета является его диалогичность, то есть этикет предполагает, что все общающиеся между собой люди знают его правила и говорят, что называется, «на одном языке». Так, если люди не привыкли обязательно приветствовать друг друга при встрече, они могут ответить на ваше приветствие недоуменным взглядом. Но в цивилизованной среде предполагается общее знание правил этикета и потому соблюдать их необходимо.

²⁷ См. работы Алехиной И., Берда П., Брауна Л., Джи Б., Карнеги Д., Почепцова Г., Тульчинского Г., Чернышева В. и др.

Общая культура делового человека складывается из многих компонентов, в том числе ее составляет внешнее проявление воспитанности, например, костюм. В стиле одежды делового человека (менеджера) следует учитывать свое положение в обществе, возраст, комплекцию и то, куда и с какой целью вы идете.

Вот несколько советов из практики менеджмента.

Специалисты-имиджмейкеры пришли к общему мнению, что деловому мужчине нужно иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний. Рабочий костюм – это атрибут повседневности, если руководитель весь день проводит за рабочим столом, и у него нет совещаний и деловых встреч.

Рабочий костюм – это прежде всего обычный костюм (брюки и пиджак), а также это могут быть брюки и кожаный пиджак, хорошо сшитая куртка, но во всех перечисленных случаях непременное условие – рубашка и галстук. Деловой человек не должен приходить на работу без галстука, если он не в рубашке особого покроя, где галстук не требуется, и не в водолазке, которую можно надевать с пиджаком.

Деловой костюм мужчины – это брюки любого цвета и пиджак, соответственно подобранные рубашка и галстук.

Вечерний костюм делового человека определяется модой. Главное то, что выходной, праздничный, вечерний костюм мужчины должен состоять обязательно из брюк и пиджака одного цвета, и непременное условие – белая рубашка.

Несколько рекомендаций, касающихся гардероба деловой женщины. Прежде всего, каждая женщина должна иметь свой стиль. Кроме того, очень важно уметь правильно определять стиль одежды для разных случаев, чтобы, во-первых, не чувствовать себя стесненной, во-вторых, не привлекать излишнего внимания окружающих и, конечно, не быть смешной. Можно посоветоваться по этому вопросу со специалистами.

В одежде деловой женщины должно быть два-три предмета ведущего тона. Если у вас черные юбка и пиджак, то допустимо иметь либо черные туфли, либо черную сумку.

Универсальной одеждой женщины являются юбка, блузка, а также платье и костюм. Вечерний туалет – платье, платье-костюм.

Женщину украшают прежде всего прическа, туфли, сумка и бижутерия. Платье может быть очень скромным. Но если женщина сделала красивую прическу, надела красивые туфли, умело подобрала к своему туалету сумку и бижутерию, она всегда будет выглядеть празднично и элегантно.

Общее правило для всех: встречают по одежке, провожают по уму.

Что еще необходимо для менеджера? Культура речи, ее правильность, краткость, четкость, ясность и точность (более подробно мы об этом говорили в лекции «Культура общения»). Важно при этом понять, что для овладения грамотной выразительной речью, необходимо систематически читать произведения художественной литературы, выдающихся политиков, деятелей культуры, публицистов, а также постоянно обращаться к справочникам, словарям и другим источникам.

От имиджа руководителя зависит имидж фирмы. Это истина, суть которой заключается в том, что образ фирмы создают работающие здесь люди и в первую очередь руководитель или члены совета директоров, возглавляющих фирму и отвечающих за формирование ее имиджа.

Поэтому нужно отчетливо представлять, что от профессиональной квалификации сотрудников фирмы, нравственной атмосферы, царящей в ее коллективе, ответственности каждого за успех общего дела, умения правильно работать с клиентами и партнерами, от честности и доброжелательности в обращении с людьми безоговорочно зависит успех и процветание любого большого или малого, объединения. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и управления, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа.

Однако в жизни мы часто встречаем примеры, когда умные и талантливые люди остаются почти, а то и абсолютно безразличными к внешнему оформлению своей деятельности, не придавая значения тем ее внешним атрибутам, которые прежде всего бросаются в глаза новому человеку, начинающему свое знакомство с фирмой. В связи с этим важно помнить, что имидж фирмы, как и образ каждого ее сотрудника, складывается из единства содержания и формы, профессионально-деловых, нравственных и внеш-

неэстетических характеристик. Именно их гармоничное сочетание делает стабильным доверие и уважение к фирме со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности, деловитости и кредитоспособности фирмы, гарантирует ей длительный успех и процветание.

Вопросы для обсуждения

1. Требования, предъявляемые к современному менеджеру.
2. В чем заключается авторитет менеджера?
3. Современные стили руководства.
4. Имидж руководителя – имидж фирмы. Так ли это?

ГЛАВА IV. МЕНЕДЖМЕНТ РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Медиаменеджмент как интегрирующая система

Время, в которое мы живем, – это время динамичных перемен, социальные процессы, как и информационные, развиваются быстро и зачастую хаотично. Существенной проблемой является противоречие между личностью и обществом – одна из главных причин разбалансированности мира, одна из кардинальных проблем, от решения которой во многом зависят темпы социального прогресса, ценностные ориентации и духовные принципы общества.

Углубление этих противоречий приводит к деградации личности, к усилению ее апатии и отчуждения, к укреплению ложных ценностей в обществе, что является в конечном итоге причиной антисоциального поведения, агрессивности, военных конфликтов, межнациональной розни, терроризма и т. п.

Одним из главных вызовов эпохи, как уже было отмечено, является «информационный взрыв» – власть информации, власть медиа. Фактом информационной эпохи стала и менеджеральная (управленческая) революция, которая ускорила процесс демократизации во многих странах, способствовала преодолению кризисных явлений в системе социальных и рыночных отношений. Под влиянием менеджеральной революции увеличивается доля интеллектуальной собственности в совокупном национальном продукте.

Предметом медиаменеджмента является система управления информационной и коммуникационной сферой, комплексный процесс формирования медиакультуры общества.

Медиаменеджмент – это новая управленческая культура, предпринимательская в том числе. Ее суть заключается в том, что в ней особое значение приобретает рациональное начало: информация, знание, научное проектирование, социальное моделирование. В этой связи возрастает роль медиакультуры как посредника между обществом и государством, человеком и властью. Медиакультура включает в себя культуру производства и передачи информации, а также культуру ее восприятия; она может выступать и системой уровней развития личности, способной воспринимать, анализировать, оцени-

вать медиатекст, заниматься медиатворчеством, усваивать новые знания и т. д.

Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере, как государственный, так и частный, способен упорядочить этот процесс, повысить его КПД.

Следует отметить, что «медиаменеджмент» – многозначный термин, обозначающий: 1) социальный и экономический институт, влияющий на образ жизни, сферу политики и культуры, предпринимательскую деятельность; 2) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в сфере не материального, а духовного производства и распространения медиапродукции (газет, журналов, книг, фильмов, теле- и радиoproграмм, товаров типа DVD, CD, мульти-медиа и др.); 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления медиасферой, процессами производства и потребления информации, воздействия ИКТ на общество и т. д.

Медиаменеджмент – это особый вид социальной деятельности, так как главная задача медиа – представлять те или иные точки зрения, взгляды и позиции, быть своего рода коллективным сознанием читателей, слушателей, зрителей, общества в целом.

Медиаменеджмент в России, как и наука медиалогия, находится в стадии формирования. В теории коммуникалистики, как и в истории культуры, антропологии, семиотики, социологии, безусловно, есть опыт изучения истории устных культур, наскальных рисунков, рукописных книг, разных средств коммуникации между людьми. По мере бурного развития медиа в XX в. внимание исследователей как зарубежных (Адорно Т., Барт Р., Белл Д., Беньямин В., Бергер П., Делёз Ж., Кристева Ю., Луман Н., Маклюэн М., Маркузе Г., Ортега-и-Гассет Х., Хоркхаймер М., Рашкофф Д., Тоффлер Э. и др.), так и отечественных (Библер В., Боров В., Грабельников А., Головкин Б., Дьякова Е., Засурский Я., Кара-Мурза С., Кириллова Н., Лозовский Б., Попов В., Разлогов К., Тульчинский Г., Федоров А. и др.) стали привлекать уже не отдельные средства массовой информации, а сама система массовой коммуникации в обществе, специфика воздействия СМК на личность.

Одна из главных проблем медиаменеджмента – является ли медиaprостранство управляемым или спонтанным и до каких пределов. Решение этого вопроса зависит от многих причин: 1) от зрело-

сти гражданского общества; 2) от государственной медиаполитики; 3) от уровня медиакультуры общества, «медиаобразованности» его граждан; 4) от экономики; 5) от системы функционирования разных социальных институтов, которые поддерживают равновесие в обществе и т. д.

Все более действенными регуляторами, осуществляющими не только информационно-аналитические функции, но и экспертные, становятся научные данные о медиаполитике и медиакультуре общества, от них зависит соотношение стихийного и рационального в медиаменеджменте.

Медиаменеджмент – это комплексная дисциплина, опирающаяся на разные методы научного познания: синергетики, кибернетики, информатики, различных общественных наук – культурологии, экономики, политологии, социологии, педагогики.

Медиаменеджмент – это не только наука, но и искусство управления медиасферой: в нем соединяются экономические знания с интуицией, творческими возможностями людей, их индивидуальные особенности и умение применять законы и научное предвидение с конкретными потребностями времени и общества.

Сущность медиаменеджмента определяет структуру его системы. Он состоит из таких компонентов, как субъекты управления, объекты управления, процесс управления и механизмы управления. К субъектам управления относятся органы власти (федеральные, региональные, муниципальные), определяющие медиаполитику, гражданские институты общества (творческие союзы, гильдии, ассоциации), институты информационного менеджмента и финансово-промышленные группы, субсидирующие СМК. Объекты управления – потребители (читатели, зрители, слушатели), информационные процессы, медиасфера и медиаресурсы разных уровней.

Механизмы медиаменеджмента определяются целями и задачами государственного регулирования: политическими, юридическими, экономическими, социальными. Сюда относится планирование, проектирование, создание медиаорганизаций (издательств, телерадиокомпаний, редакций, киностудий и т. д.), их постоянное инновирование, технологическое совершенствование, расширение медиапространства и медиарынка, реализация творческого потенциала, профессиональная подготовка специалистов, медиаобразование потребителей и т. д.

Все это доказывает, что *медиаменеджмент* – это *интегрирующая система* (от лат. *integration* – воссоединение, восполнение, целое). «Под интеграцией, с точки зрения медиаменеджмента, понимается весь процесс взаимодействий разных медиаструктур и организаций с государством и обществом, внешней средой, рынками сбыта, системой маркетинга и PR-технологиями, наукой и образованием и т. д.»²⁸.

Интегрированная система подразумевает объединение всех функциональных систем в единое целое в первую очередь на общей информационной основе. Интеграция должна отражать картину информационной взаимосвязанности систем в пределах не только одной компании, но и разных медиаструктур в масштабах города, региона, страны.

Объектами интеграции в управлении могут быть цели, сами организации и их подразделения, виды деятельности, функции, процессы управления и производственные процессы, весь жизненный цикл медиапродукции.

Факторами интеграции выступают рынки, в том числе международные, новые технологии и необходимость их освоения, проникновение на рынки других стран и регионов, повышение профессионального уровня сотрудников, возникновение таких новых форм организаций, как сетевые, виртуальные.

В современных условиях выделяют социокультурный аспект интеграции, так как построение эффективной организации в конечном итоге сводится к соединению различных субкультур путем разработки общих целей, общего языка и общих процедур принятия решения.

Выделяются три направления интеграции:

– горизонтальная интеграция – сопряжение задач управления между технологическими и функциональными подразделениями (внутренняя интеграция задач планирования, анализа). Горизонтальная интеграция связана с расширением номенклатуры производства путем освоения выпуска родственных товаров;

²⁸ См.: Кириллова Н. Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система. М.: Академический проект, 2008.

– вертикальная интеграция – межуровневое взаимодействие систем. С точки зрения организации медиапроизводства, вертикальная интеграция означает освоение фирмой производства товаров разной степени сложности;

– в современных условиях очень важным направлением выступает интеграция приобретаемых (объединяющихся) предприятий в компанию. Этот процесс связан с созданием медиахолдингов, финансово-промышленных групп, продюсерских центров с целью повышения эффективности медиаменеджмента²⁹.

Изучение медиаменеджмента продиктовано не только развитием технологической базы СМК, но и потребностями современного общества, его медиакультуры, медиаполитики, медиаэкономики, а также перспективами создания единого информационного пространства страны и мира.

Вопросы для обсуждения

1. Медиаменеджмент как феномен управленческой культуры информационной эпохи. Предмет медиаменеджмента.

2. Медиаменеджмент как комплексная дисциплина. Механизмы медиаменеджмента.

3. Объекты и факторы интеграции в медиаменеджменте.

4.2. Менеджмент в аудиовизуальной сфере

На рубеже XX–XXI вв. на развитие отечественной аудиовизуальной сферы оказывал влияние ряд значительных факторов общественной, социальной и экономической жизни. Среди них демократизация и децентрализация управления творческим и экономическим процессами, многообразие организационно-экономических и правовых форм творческих процессов, снятие большинства цензурных ограничений и невмешательство государства в репертуарную политику, хозяйственная независимость и самостоятельность в планировании основных параметров производственно-сбытовой деятельности организаций. Кроме того,

²⁹ Там же. С. 21.

произошли разгосударствление и приватизация государственных предприятий, создание независимых кино-, теле-, видеоорганизаций, что выразилось в появлении значительного частного сектора аудиовизуальной сферы.

Ситуация на рынке аудиовизуальной сферы также кардинально изменилась вследствие массированного проникновения зарубежной аудиовизуальной продукции, которая в силу своей жанровой и эстетической новизны серьезно повлияла на зрительские предпочтения российских граждан. Это привело к резкому обострению конкуренции как между российскими, так и, главным образом, между российскими и зарубежными производителями аудиовизуальной продукции. В результате одновременного действия этих тенденций произошли серьезные структурные изменения аудиовизуальной сферы, наиболее значительными из них являются сокращение производства, проката и показа отечественной кинопродукции, возрастание роли «домашнего кинотеатра», объединяющего телевидеоинтернет-продукцию, ярко выраженная тенденция изменения жанровых предпочтений зрителя в сторону развлекательных видов программ, преимущественно импортного происхождения³⁰.

Сопровождавшее эти процессы резкое сокращение бюджетного финансирования всех отраслей аудиовизуальной сферы привело к упадку государственных предприятий и организаций, занимавших до сих пор доминирующее место в производстве аудиовизуальной продукции, а значит, к необходимости перестройки всей системы управления и организации производства и реализации экранных произведений. Вся структура организации производства, распределения, реализации аудиовизуальной продукции противоречиво и непоследовательно, но неуклонно приспособляется к сложившимся рыночным реалиям: создаются сотни новых частных организаций инфраструктуры аудиовизуальной сферы, взаимодействующих в производстве и реализации

³⁰ См.: Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера / под ред. Г. П. Иванова и др. М., 2003 ; *Кириллова Н. Б.* Медиаменеджмент как интегрирующая система. С. 152–216.

аудиовизуальной продукции, возникают новые организационно-экономические схемы.

В этом процессе ключевой фигурой становится предприниматель, называемый в сфере аудиовизуальной культуры продюсером, ранее не известный отечественным организациям кинематографии и телевидения.

В соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22 августа 1996 г. № 126-ФЗ *продюсером является лицо, взявшее на себя ответственность за финансирование, производство и прокат фильма.*

В отличие от других предпринимателей, сводящих вместе известные факторы производства – природные и человеческие ресурсы, капитал, продюсер имеет дело с созданием новой интеллектуальной собственности, соединяя воедино мастерство драматурга, композитора, режиссера, оператора, художников различных специальностей, артистов, труд технического персонала и множество других компонентов.

Являясь активным агентом кино-, теле- и видеорынка, формирующим и развивающим производство аудиовизуальной продукции и устанавливающим рыночные связи, продюсер действует самостоятельно, и на свой страх и риск и под свою ответственность (в том числе имущественную) создает фильм, программу, видеоклип, проводит кинофестиваль и т. д.

В соответствии с действующим Законом РФ «Об авторском праве и смежных правах» № 231-ФЗ от 18 декабря 2006 г. авторы аудиовизуальных произведений передают продюсеру (или студии) исключительные права на воспроизведение, распространение и публичное исполнение произведения. Продюсер не только должен взять на себя инициативу и ответственность по подготовке проекта, но и лично участвовать в создании произведения.

Владея секретами сложного технологического процесса воплощения литературной основы в зрелище, продюсер становится одним из основных создателей произведения, выступает «дирижером» большого исполнительского коллектива, каждый участник которого ведет свою «партию».

Высокие творческие результаты, к которым, естественно, обязаны стремиться создатели произведения, включая продюсера, должны сочетаться с его прибыльностью.

Сегодня, когда кинопроизводство, кинопрокат, как и телевидение, перестали быть монополией государства, а авторские отношения получили новое нормативное закрепление, возрастает роль продюсера, который способствует становлению авторско-правовых и хозяйственных связей при создании и использовании аудиовизуальных произведений.

Производство кино-, теле- и видеофильма, видеоклипа, продукции мультимедиа является сплавом творческой и индивидуальной деятельности. К аудиовизуальному произведению относятся произведения, состоящие из зафиксированной серии связанных между собой кадров (с сопровождением или без сопровождения их звуком), предназначенные для зрительного и слухового (в случае сопровождения звуком) восприятия при помощи соответствующих технических средств. К аудиовизуальным произведениям относятся также компьютерные программы, просмотр которых дает эффект движения. Этот критерий служит в законодательстве многих стран основанием для классификации аудиовизуальных произведений. Поэтому для создания аудиовизуальной продукции требуется участие специальной фигуры – продюсера, отвечающего не только за творческий, но и за весь технологический процесс. Более того, продюсер в подготовке аудиовизуальных продуктов является ключевой фигурой – он берет на себя ответственность за финансирование, производство и реализацию продукции (прокат фильма, продажу видеокассет и т.д.)³¹.

Как и в общей системе менеджмента, в аудиовизуальном бизнесе функционируют продюсеры, отвечающие за отдельные элементы деятельности:

- продюсер, отвечающий за производство аудиовизуальной продукции, обеспечивающий творческий и технологический процесс съемки (генеральный продюсер);
- продюсер, отвечающий за распространение аудиовизуальной продукции с целью удовлетворения спроса широкой публики

³¹ См. подробно : Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера / под ред. Г. П. Иванова. М., 2003.

и наиболее полного возврата затраченных на производство средств (исполнительный продюсер);

– продюсер, занимающийся финансированием аудиовизуальной продукции, осуществляющий поиск необходимых для съемок денежных средств (финансовый продюсер).

Следует учесть, что такое деление условно, в каждом конкретном случае не обязательно должны участвовать все три обозначенных продюсера. Тем более, что их функции четко разграничены. Возможно участие только одного продюсера, взявшего на себя все указанные обязательства. Хотя практика создания аудиовизуальных произведений последних лет подтверждает дифференциацию в сфере продюсерской деятельности.

Создание аудиовидеопродукции – трудоемкий процесс, требующий достаточно большого состава профессионалов, куда входят:

Авторами аудиовизуального произведения в соответствии с ФЗ № 231 от 18 декабря 2006 г. являются сценарист, режиссер и композитор, если его музыкальное произведение написано специально для фильма. Иногда круг авторов может быть расширен за счет лиц, работающих над сценарием: автор литературной идеи, автор ее адаптации в особое произведение – литературный сценарий, автор диалогов, трюковых сцен и т. д.

Творческий состав любого фильма: оператор-постановщик, звукорежиссер, режиссер монтажа, редактор, художник по костюмам, художник-постановщик и т. п.

Исполнители: актеры, певцы, музыканты, танцоры и т. д., которые играют роли, читают, декламируют, поют, играют на музыкальных инструментах и т. д.

Технический состав: осветители, ассистенты и помощники режиссера, оператора, костюмеры, гримеры и т. д. Их отношения с изготовителем произведения строятся либо на основе трудовых соглашений, либо по договорам.

Работы и услуги: прокат кинооборудования, аренда павильонов, кинокомплексов, пошив костюмов, строительство декораций, изготовление грима, реквизита, специальных эффектов, обработка пленки, звуковое оформление и т. д.

Инвесторы: лица, предоставляющие продюсеру средства на производство аудиопродукции и претендующие на часть имущественных прав на нее.

Кредиторы: лица, предоставляющие продюсеру на определенных условиях средства для производства и рекламирования продукции, не претендуя на имущественные права на нее.

Дистрибьютор или прокатчик: физическое или юридическое лицо, имеющее право на прокат аудиовизуальной продукции и осуществляющее или организующее ее прокат.

Демонстратор: лицо (физическое или юридическое), осуществляющее показ аудиовидеопродукции.

В функции продюсера входит, прежде всего, подготовка договоров, заключаемых на стадии производства³²:

– договоры на создание и использование аудиовизуальных произведений;

– договоры между продюсером и авторами – сценаристом, режиссером, композитором;

– договор между продюсером и авторами отдельных произведений, вошедших составной частью в аудиовизуальное произведение – с авторами ранее созданных произведений, с членами творческого состава съемочной группы;

– договор с исполнителями (актерами, певцами, танцорами, техническим составом группы и др.);

– договор с обладателями прав на охраняемое произведение и иных материалов, используемых для создания аудиовизуального произведения;

– договор с инвесторами о привлечении финансовых средств;

– договор между сопродюсерами.

Разработка договоров, заключаемых на стадии распространения аудиовизуальных произведений:

– договоры между продюсером и дистрибьютором (прокатчиком);

– договор между продюсером и телевещательными организациями;

³² См. подробно : Чуковская Е. Э. Аудиовизуальный бизнес. Договорное регулирование. М.: РосКонсульт, 1999.

– договор между продюсером и изготовителями и распространителями видеоносителей аудиовизуального произведения.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности аудиовизуального бизнеса.
2. Роль продюсера в аудиовизуальной среде.
3. Основные функции продюсера.

4.3. Менеджмент музыкального шоу-бизнеса

Наряду с аудиовизуальным менеджментом немаловажную роль в постсоветской России играет менеджмент музыкальный. Нет необходимости доказывать, что музыкальный шоу-бизнес оказывает мощное влияние на жизнь как отдельного человека, так и общества в целом. А те гигантские средства, которые вращаются в этой сфере, красноречиво свидетельствуют о ее влиянии на экономику. Музыка и бизнес – вот две главные фигуры, от каждой из которых и, главное, от взаимодействия которых зависит конечный результат – создание яркого, незабываемого уникального и, заметим, экономически успешного и оправданного зрелища³³.

Вряд ли можно найти человека, который не соприкасался с миром музыки. Миллионы людей любят музыку, живут в ней. Музыка органично входит составной частью в обычаи и традиции любой культуры. Нет в мире такого народа, который бы не пел и не играл. Музыка вездесуща и планетарна. В каждой культуре обязательно есть колыбельные, и в них много общего: высокий тембр, медленный темп и характерные интонации.

Музыка интернациональна, она выражает неповторимые чувства, присущие и целым народам, и отдельному человеку. Она не требует перевода, проникая прямо в душу, передаваясь от сердца к сердцу. Композитор Мендельсон когда-то утверждал, что му-

³³ Механизмы музыкального шоу-бизнеса всесторонне раскрыты в книгах: Долгин А. Экономика символического обмена. М., 2006 ; Пригожин И. Политика – вершина шоу-бизнеса. М., 2001.

зыка, благодаря своей многообразной конкретности, обладает свойством глубокой интимности и может воздействовать непосредственно на сердце человека.

Бизнес и предпринимательство – это та область, где творческие, целеустремленные люди могут полностью реализовать свой талант и опыт. Она представляет прекрасные возможности для карьеры и профессионального роста.

Предпринимательство делает музыкальный шоу-бизнес успешным. Но это не происходит автоматически. Успех – производное опыта, целеустремленности, умения увидеть и реализовать новые подходы к старым идеям в бизнесе, разработать новые проекты и уникальные пути их воплощения.

Именно поэтому любой музыкальный менеджмент должен начинаться с продюсера. Как и в аудиовизуальной сфере, это ключевая фигура в шоу-бизнесе, способная превратить нереализованные ранее идеи в нововведения, которые, в свою очередь, станут проектами или концепциями, изменяющими или совершенствующими шоу-бизнес.

Всех работающих в музыкальном шоу-бизнесе можно, как отмечает И. Пригожин, разделить на три категории. «Одни вынуждены постоянно преодолевать препятствия на своем пути, проживают трудную жизнь, полную борьбы, так как не знают законов этого бизнеса. Другие, набив себе синяки да шишки, приобрели определенный опыт, отчасти овладели законами бизнеса и поэтому могут считать себя относительно благополучными. Третьи не встречают на своем пути препятствий – они хорошо усвоили законы и потому процветают»³⁴.

Каковы же наиболее важные события, произошедшие за последние годы в музыкальном шоу-бизнесе? Главное – изменилась сама музыка. Масса новых идей, подходов, имен прорвала оборону, которую держали музыкальные авторитеты традиционных направлений, и новая музыка хлынула на телевизионные экраны, в эфиры FM-радиостанций, в Интернет, на кассеты и компакт-диски. Да и программы филармоний стали меняться, приспосабливаясь к новым веяниям.

³⁴ Пригожин И. Указ. соч. С. 12.

Вместе с тем огромное количество накопившихся за последние годы проблем мешало дальнейшему развитию музыкального шоу-бизнеса, его индустрии. Речь идет прежде всего о пиратстве, то есть нелегальном рынке, нелегальном бизнесе.

Как решить эти и другие проблемы? Как сделать российский музыкальный шоу-бизнес цивилизационным? Что необходимо предпринять для его развития и расцвета?

Ни для кого не секрет, что в странах СНГ (нашем основном партнере) немало проблем. По-настоящему объединить наши народы, кроме экономики, может русская музыкальная культура и популярные исполнители из России. Это неоспоримый факт.

Российский музыкальный бизнес напрямую зависит от общих тенденций развития отечественной экономики. Пример тому – кризис августа 1998 г., когда вся музыкальная индустрия оказалась практически парализованной. В результате количество звукозаписывающих компаний уменьшилось в три раза, объем продаж сократился в 3–5 раз (в некоторых репертуарных группах – в 10 раз), цены снизились в 2–3 раза в пересчете на валютный эквивалент.

Огромное количество проблем, накопившихся на рубеже конца 1990-х – начала 2000-х гг., мешает дальнейшему развитию музыкальной индустрии. Прежде всего это вопросы права, взаимодействия и доверия между компаниями.

Еще одной проблемой сегодняшнего дня стала новая ценовая политика. Крупнейшие продавцы ориентируются на минимальные, сравнимые с пиратскими, цены. Подобный подход стал единственным возможным условием для выживания отечественной музыкальной индустрии и зарубежных компаний, делающих в России свой бизнес. Большой проблемой остается параллельный импорт.

Кассетный рынок страны еще в 1999 г. показал, что его потенциал достаточно значителен, хотя он и начинает сдавать свои позиции, подчиняясь общемировым тенденциям.

Помимо продаж таких традиционных носителей, как MC и CD, в России достаточно активно развивается рынок CD-R; к ним добавились диски CD-RW и DVD-RAM. В 2000 г. в России вступила в строй первая линия по производству CD-R на Уральском электронном заводе.

В музыкальном менеджменте развивается и **издательская деятельность**. Поскольку печатная продукция имеет массовый спрос, многие фирмы, работающие в шоу-бизнесе, занимаются издательской деятельностью или являются учредителями журналов, газет, что помогает им размещать рекламные публикации, связанные с выходом на рынок продукции шоу-бизнеса. В музыкальном шоу-бизнесе к издательской деятельности относится также грамзапись, в основе которой лежит производство музыкального продукта – звуконосителя: компакт-диски (CD), компакт-кассеты (СМ), грампластинки (LP) и т. д., для последующей продажи и получения прибыли.

Музыкальное издательство по своей природе – исключительно коммерческое предприятие.

Во-первых, музыкальное издательство – это собственник прав и может распоряжаться правами в своих интересах, а значит, и в интересах автора. Во-вторых, музыкальное издательство – это коллектив профессионалов со своим финансовым и юридическим обеспечением. По существу, издательство является посредником между автором и потребителем. Кто-то умеет писать музыку, кто-то – заниматься бизнесом. Издатель, получая по договору авторские права на использование музыкальных произведений, берет на себя ответственность за этот бизнес. В беседе с автором он заявляет примерно следующее: «Я найду людей, которые заинтересуются вашей музыкой, предоставлю им лицензии, проконтролирую, чтобы они вам заплатили, а прибыль мы распределим в соответствии с договором». Казалось бы, на первый взгляд, автор теряет много, поскольку издательская доля составляет обычно 25–30 %. Но, с другой стороны, охват рынка, способность эффективно контролировать его, отстаивать свои интересы и принимать быстрые и эффективные меры против тех, кто посягает на эти интересы, ставят музыкальные издательства вне конкуренции по сравнению с агентствами по охране авторских прав. И редко кто из авторов отказывается от сотрудничества с издателями из-за того, что он получает меньше, чем получал бы, управляя правами на свои произведения самостоятельно.

Приобретая права у автора на условиях выплаты авторской доли, как мы уже отмечали до 30 % от доходов издательства, издатель вынужден находить новые источники гонораров. А соот-

ветственно, авторская доля тоже возрастает. Суть деятельности музыкального издательства, как отмечают многие мои коллеги по шоу-бизнесу, заключается в том, что, приобретая у автора исключительные и имущественные права, музыкальные издательства становятся единственными правообладателями всех видов произведений, на которые им переданы права (то есть права на непосредственное использование произведения в любой среде и любым способом). Ограничения могут касаться только объема видов использования, сроков правообладания и территории.

Структура издательской фирмы, компании, концерна и т. д. выглядит следующим образом (рис. 7)³⁵:

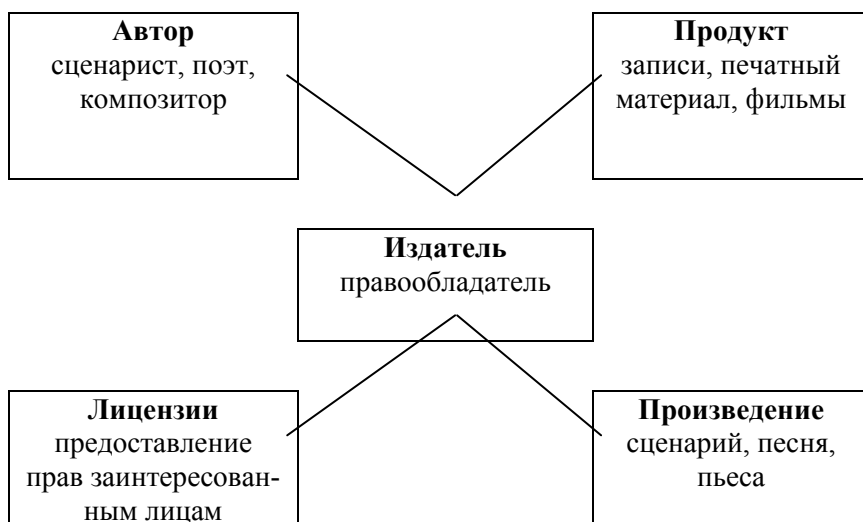


Рис. 7. Структура издательской деятельности

Приоритет в этой структуре принадлежит издателю, поскольку без его согласия никто не может воспользоваться продукцией, так как он соединяет композитора с поэтом, помогает им рабо-

³⁵ См.: Пригожин И. Указ. соч. С. 120.

тать, а на более позднем этапе находит подходящих исполнителей или наоборот (исполнитель поручает издателю осуществлять поиск поэта, композитора и т. д.). Издатель осуществляет поиск заинтересованных людей, предоставляет лицензии, осуществляет оплату авторского вознаграждения. То есть, заключая сделку с автором, издатель берет на себя обязательство по реализации проекта и соблюдения прав автора. Издательство вычисляет, сколько можно заработать с концертной сделки и платит авторскую долю, чтобы выкупить необходимые права. Однако в последнее время встречаются случаи, когда популярные авторы самостоятельно занимаются издательской деятельностью, сохраняя за собой целиком авторские права.

Музыкальная индустрия, как известно, возникла более 100 лет назад с появлением технологии записи, хранения и воспроизведения звука. С тех пор эта сфера постоянно эволюционировала: на смену монозвучанию пришло Dolby-Surround, виниловые пластинки уступили место компакт-дискам, а граммофоны – большим стереосистемам и портативным аудиоустройствам. В последние годы развитие Интернета и слияние аудио- и компьютерных технологий снова радикально изменили структуру музыкальной сферы шоу-бизнеса.

Традиционная музыкальная индустрия строится вокруг трех основных технологических звеньев: 1) создание музыки (в этом процессе задействованы композиторы, поэты, исполнители и др.); 2) маркетинг, брендинг и промоушн – это сфера деятельности промоутеров, диджеев, танцевальных клубов, теле- и радиовещания, а также ретейлеров, продающих музыку и сопутствующие товары; 3) распространение (дистрибуция): музыка, хранящаяся на носителях (CD, CD-R, CD-RW и др.), поставляется потребителю через розничную торговлю и по другим каналам.³⁶

Трехуровневая система посредников между создателями музыкальных произведений и потребителями существовала десятилетиями, пока в 1990-е гг. не пошла первая волна изменений. Она была вызвана появлением Интернета, позволившего продавцам и

³⁶ По кн.: Долгин А. Экономика символического обмена. М., 2006. С. 430.

покупателям напрямую контактировать друг с другом (см. раздел 2.5.). Все это повлияло на структуру музыкальной индустрии и соответственно на систему поставки товара.

В целом инновации в музидустрии приводят к появлению новых посредников: дистрибьюторов, ретейлеров, торгующих компакт-дисками, а также он-лайн ретейлеров, он-лайн сервисов, предлагающих цифровую музыку. У исполнителей также появились новые каналы продвижения, в частности, возможность открыть собственный веб-сайт.

Долгин А. Б. в книге «Экономика символического обмена» приводит интересные данные об объеме музыкального рынка и доле в нем ведущих стран: на мировом музыкальном рынке лидируют США – 37 %, Япония – 17,7 %, Великобритания – 10 %, Германия – 6,6 %, Франция – 4,6 %; на долю других стран, включая и Россию, приходится 24,1 %³⁷.

Не менее интересной в его исследовании является структура продаж музыкальных записей различных жанров (в процентах) – сводные показатели эволюции музыкального рынка за 10 лет – с 1994 до 2003 гг. (табл. 3).³⁸

Таблица 3

Музыкальные жанры / годы	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Рок	35,1	33,5	32,6	32,5	25,7	25,2	24,8	24,4	24,7	25,2
Рэп/хип-хоп	7,9	6,7	8,9	10,1	9,7	10,8	12,9	11,4	13,8	13,3
R&B/Urban	9,6	11,3	12,1	11,2	12,8	10,5	9,7	10,6	11,2	10,6
Кантри	16,3	16,7	14,7	14,4	14,1	10,8	10,7	10,5	10,7	10,4
Поп	10,3	10,1	9,3	9,4	10,0	10,3	11,0	12,1	9,0	8,9
Религиозная	3,3	3,1	4,3	4,5	6,3	5,1	4,8	6,7	6,7	5,8
Классическая	3,7	2,9	3,4	2,8	3,3	3,5	2,7	3,2	3,1	3,0
Джаз	3,0	3,0	3,3	2,8	1,9	3,0	2,9	3,4	3,2	2,9
Саундтреки	1,0	0,9	0,8	1,2	1,7	0,8	0,7	1,4	1,1	1,4
Ретро	0,8	1,0	0,8	0,8	0,7	0,7	0,9	0,8	0,9	1,3
New Age	1,0	0,7	0,7	0,8	0,6	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5
Детская	0,4	0,5	0,7	0,9	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	0,6
Другая	5,3	7,0	5,2	5,7	7,9	9,1	8,3	7,9	8,1	7,6

³⁷ Долгин А. Указ. соч. С. 431.

³⁸ Там же. С. 432.

Таким образом, музыкальный шоу-бизнес, как и другие сферы социально-культурного менеджмента, находится в постоянной динамике и обновлении.

Вопросы для обсуждения

1. Музыкальный шоу-бизнес в системе социокультурного менеджмента.
2. Особенности российского музыкального рынка.
3. Издательская деятельность в музыкальном менеджменте.
4. Возможности современной музыкальной индустрии.

4.4. Фестивальный менеджмент

Трансформация экономической и политической ситуации в России на рубеже конца XX – начала XXI вв. привела к реструктуризации всей социокультурной сферы, что обусловило активизацию разнообразных социокультурных структур, в том числе фестивальное движение.

Фестиваль (от франц. festival – праздничный) – массовое празднество, показ, смотр достижений музыкального, театрального, эстрадного, циркового и киноискусства. У каждого свои традиции и формы. Говоря о фестивальном движении, можно выделить кинофестиваль, фестиваль телепрограмм и телефильмов, фестиваль прессы и фестиваль рекламы; именно они стали наиболее популярными явлениями в постсоветской России.

История кинофестиваля начинается с первых киновыставок в Париже, организованных представителями французского авангарда, стремящимися доказать, что кино – это тоже искусство, способное объединять зрителей разных стран. Однако фестивальное движение начинается одновременно с международными кинофестивалями, возникшими в 1930-е гг. в самых разных странах: Италии (Венецианский кинофестиваль, который проводится с 1932 г.), Франции (Каннский кинофестиваль, который первоначально должен был состояться в сентябре 1939 г., но из-за начала Второй мировой войны открылся только в 1946 г.), СССР (Московский кинофестиваль, впервые состоявшийся в 1935 г. и возобновившийся в 1959-м).

Сегодня среди престижных международных фестивалей можно отметить также Берлинский кинофестиваль, который проходит с 1951 г., фестиваль в Карловых Варах (Чехия), который в 1991 г. получил статус Международного кинофестиваля класса «А», и фестивали в Лос-Анджелесе, Торонто, Сан-Ремо, Сан-Себастьяне, Токио, Роттердаме и др.

О фестивале как культурном феномене, его традициях и новых явлениях написано достаточно много. Из последних наиболее интересных работ этой тематики можно назвать книги Дунаевского А., Генералова Д., Плахова А., Поличко Г. и др.³⁹. Об итогах и специфике многих международных и российских фестивалей систематически рассказывается в специализированных изданиях, таких как журналы «Вестник ВГИКа», «Искусство кино», «Кинопроцесс», газета «Культура» и др.

У фестивального менеджмента сложились свои традиции, но появились и свои проблемы.

В связи с этим кинофестиваль как явление представляет собой внутренне противоречивый социально-культурологический феномен:

– с одной стороны, он является формой подведения творческих итогов экранного искусства за определенный промежуток времени, причем формой во многом концертной, карнавальной, с ярко выраженными чертами массового площадного действия, которое, как известно из истории культуры, всегда было стихийным, бурлескным, жившим по своим собственным законам;

– с другой стороны, кинофестиваль – это сложный организм с множеством служб, четкое функционирование которых требует не менее четкой и отлаженной системы управления. При этом, чем профессиональнее поставлена деятельность фестивальных менеджеров, тем ярче и полнее реализуются его аттракционнопраздничные, соревновательные, карнавальные аспекты.

³⁹ См.: Дунаевский А., Генералов Д. История Каннского кинофестиваля : каталог-справочник. Винница, 1998 ; Плахов А. С. Под знаком Ф. Кинофестивали: художественная публицистика. М., 2006 ; Основы кинофестивального менеджмента / под ред. Г. А. Поличко. М., 2003. и др.

Организация и проведение любого кинофестиваля, начиная от крупного международного (Каннский, Венецианский, Московский и др.) до самой локальной специализированной киноакции, является культурным проектом со всеми присущими этому виду деятельности управленческими требованиями. Таким образом, кинофестивальный менеджмент – это самостоятельное направление менеджмента в сфере культуры, требующее исследования и структурирования. При этом необходимо учитывать, что данное направление менеджмента является непрофитным, некоммерческим, так как любой кинофестиваль, даже имеющий кинорынок, – затратное мероприятие, не имеющее целью извлечение прибыли. Это проявляется в том, что основными источниками его финансирования являются частично средства государственного бюджета (по уровням бюджетнообразования), частично общественных организаций, различных фондов, а также многочисленных спонсоров и меценатов.

И можно согласиться с Г. А. Поличко, что любой кинофестиваль – это сложное, многофигурное, яркое, хаотичное, на взгляд неискушенного человека, образование. Схематично его можно представить как трехуровневую систему, в центре которой – *конкурсная программа (то, ради чего фестиваль задуман)*.

Вторая система – это профессиональное общение участников и гостей фестиваля. Сюда входят пресс-конференции, ретроспективные программы и их обсуждение, «круглые столы», заседания Профессионального клуба кинематографистов (ПРОК) и прочие мероприятия.

Наконец, *третья система*, самая широкая и придающая неповторимость мероприятию, – околофестивальное общение. Это так называемая «тусовка», которая является сегодня непременной составляющей любого культурного события⁴⁰.

При всей сложности и разветвленности фестивального механизма в кинофестивальном менеджменте можно выделить шесть основных аспектов, нити управления которыми сходятся к генеральному продюсеру (руководителю проекта) кинофестиваля:

1. *Финансовый менеджмент*, 90 % которого составляет фандрайзинг, то есть формирование фестивального бюджета за счет при-

⁴⁰ См.: Основы кинофестивального менеджмента. С. 7–8.

влечения и аккумуляции средств из различных источников. Речь идет прежде всего о поиске спонсоров. Технология фандрайзинга мало чем отличается от подбора инвесторов. Отличие состоит в том, что инвесторам предлагается стратегическое сотрудничество, в процессе которого отдача от инвестиций приобретает отлаженный характер, тогда как фандрайзинг связан обычно с бартером: реклама спонсора, в том числе и имиджевая, в фестивальном PR-пространстве в обмен на оборотные средства для реализации определенной части фестивальной программы.

2. *Программный менеджмент*, который включает в себя управление содержательной частью фестиваля. Это работа по отбору и формированию конкурсных и внеконкурсных кинопрограмм, ретроспективных показов, организация мастер-классов, семинаров, творческих профессиональных клубов и т. п. Сюда входит руководство отборочной комиссией в межфестивальный период, сотрудничество с жюри и службами кинопоказа, перевода, пресс-центром во время фестиваля, подведение итогов и уточнение фестивальной концепции в постфестивальный период.

3. *Управление персоналом*, куда входят подбор, расстановка и руководство квалифицированными кадрами всех фестивальных служб и отделов: исполнительной дирекции, финансового отдела, отборочной комиссии, программной дирекции, службы PR и рекламы, отдела инфраструктуры и дислокации, служб показа и перевода и др.

4. *Управление инфраструктурой и дислокацией*, включающее в себя контроль и руководство вспомогательными службами по месту дислокации фестиваля, среди которых можно назвать следующие:

- служба приема и размещения;
- транспортная служба;
- отдел обслуживания иностранных гостей и VIP (хостис, линейный перевод, бытовые вопросы и пр.);
- служба показа и контроля за фильмопродвижением;
- служба специальных и культурных программ (кофе-брейк, банкеты, ночные клубы, представительские мероприятия) и др.

5. *Правовой менеджмент фестиваля*, куда входят договорные отношения, контроль за квотой фестивальных кинопоказов, за соблюдением авторских и смежных прав, соблюдение правил страхования, рисков доставки и использования фильмокопий и т. д.

6. *Маркетинг, PR и реклама*, определяющие не только лицо фестиваля, но во многом и успехи фандрайзинга. Эта деятельность осуществляется в течение всего фестивального года путем организации специальных мероприятий, спланированных в соответствии со стратегией и тактикой общесфестивального менеджмента (постоянно обновляющийся сайт в Интернете, пресс-конференции, творческие встречи, балы, конкурсы, марафоны, благотворительные обеды, лотереи и т. п.). Во время проведения фестиваля – это выпуск внутрифестивального печатного органа и его телевизионной версии, торжественные церемонии открытия и закрытия фестиваля, работа фестивального пресс-центра, а также мониторинг прессы и составление пресс-досье в первый постфестивальный период. Этот аспект фестивального менеджмента может включать в себя также и мерчандайзинг, то есть выпуск и реализацию сопутствующих товаров с фестивальной символикой.

Таковы основные направления кинофестивального менеджмента, каждое из которых может стать предметом самостоятельного исследования.

В 1990-е гг. сложился российский институт фестивального продюсерства.

Разнообразные кинофестивали – национальные, актерские, зрительские, детские, патриотические, экологические, документальные, анимационные, международные – неожиданно стали для профессиональной киносреды одним из важнейших факторов сохранения себя, выживания в затяжном экономическом кризисе кинопроцесса.

Раньше, когда в стране было всего два международных кинофестиваля – в Москве и Ташкенте (их организовывал и за них отвечал Совинтерфест, подразделение Госкино СССР) – никто не знал и не интересовался организацией этого грандиозного праздника. Теперь фестиваль – дело инициативное, его проводят энтузиасты-продюсеры. И они на своем опыте знают, сколько нужно умений и навыков, связей, знакомств и дипломатических усилий, чтобы собрать это удивительное явление из многих составляющих.

ММКФ, «Ника», «Кинотавр», «Созвездие», «Киношок», «Фестиваль фестивалей», «Флаэртиана», «Киноежик», «Золушка и другие», «Орленок», «Золотой витязь», «Крок», «Окно в Европу», «Послание к человеку», Байкальский экологический «Человек и природа», Открытый фестиваль документального кино «Россия» в Екате-

ринбурге... Их много, они отличаются по концепциям и структуре. Географически они охватывают всю Россию, в их финансировании участвует не только Госкино (ныне Департамент кинематографии Министерства культуры РФ), но и местные, и региональные власти, и деловые круги.

Как упоминалось выше, в СССР существовал один крупнейший фестиваль – это *Московский Международный кинофестиваль (ММКФ)*, который впервые прошел в 1935 г., на три года позже, чем самый первый международный фестиваль в Венеции. Другой фестиваль проходил в Ташкенте. Даже в прежние времена международные кинофестивали, Московский и Ташкентский, никогда не существовали сами по себе, изолированно. По крайней мере, в творческом плане. Вся внеконкурсная программа строилась на кинохитах года, которые уже были замечены на Западе. Более того, структура Московского кинофестиваля строилась по принципу западных кинофорумов. К тому же ММКФ был уникален, ведь в нем сочетались три конкурса – игрового, документального и детского кино. Но фестивали были, по сути, государственными проектами, и это не могло не влиять на их концепцию. Прежде чем попасть в конкурс, картины отправлялись в соответствующий отдел ЦК партии, где их просматривали на предмет идеологической цензуры.

Сегодняшнее время способствует творческой свободе, и можно говорить о более тесном взаимодействии мирового фестивального движения с отечественным. На последних московских фестивалях программа фильмов была вполне репрезентативна. Она смогла представить зрителю спектр наиболее важных направлений того или иного года, что само по себе уже говорит о хорошем уровне фестиваля.

Новый ММКФ организуется совсем иначе, чем прежде, – с упором на отдельные направления мирового синематографа, на более строгие эстетические критерии, на тематические дискуссии, мастер-классы и более осмысленную аналитическую работу прессы. Первый Профессиональный клуб фестиваля (ПРОК) состоялся в 1987 г. и показал стремление участников к более тесному и системному профессиональному общению, к большей свободе интеллектуальных инициатив и самовыражения.

В 1999 г. сменилась команда, готовящая и проводящая фестиваль. Президентом ММКФ стал Никита Михалков. В том году было

принято решение Правительства РФ о ежегодном проведении ММКФ, хотя до сих пор существуют сложности с государственным финансированием.

Первым крупным независимым фестивалем в стране стал сочинский «*Кинотавр*». Начинаясь он в городе Подольске в 1989 г. Первые просмотры проходили в не очень заполненном зрителями зале Дворца культуры. Штаб фестиваля находился в уютном двухэтажном особняке на Революционном проспекте. Вся фестивальная тусовка, два-три десятка человек, концентрировалась в маленьком кафе на первом этаже. И заправлял всем Марк Рудинштейн, местный предприниматель, создавший в Подольске Центр досуга «Подмосковье».

Затем у М. Рудинштейна родилась идея сделать один большой фестиваль. Он, как и положено главному идеологу, дал своей команде две основные установки: сделать так, чтобы фестиваль стал интересным, неформальным, нескучным и чтобы вся конкурсная программа была не похожа на конкурсы других смотров. Так родилась идея двух конкурсов, актуальная для того времени, – «Фильмы для избранных» и «Кино для всех», а от них протянулась ниточка к названию фестиваля. По сути именно с М. Рудинштейна начинается история независимого кинофестивального продюсерства.

Сочинский «Кинотавр» всем понравился. К просмотрам вскоре добавился кинорынок, потом, с 1993 г., у «Кинотавра» появилась международная программа, позже в структуру вошел конкурс отечественных дебютов. Несмотря на уход М. Рудинштейна с поста генерального продюсера, традиции «Кинотавра», заложенные им, остаются неизменными.

Известный фестиваль «*Киношок*» появился в 1992 г. в Анапе как форум авангардного кино, когда отечественное кинопроизводство достигло 450 фильмов. Президентом «Киношока» стала актриса Ирина Шевчук.

Традиционно председатель жюри «Киношока» выбирается из представителей смежных искусств, то есть из некинематографической среды. Так, в разные годы жюри возглавляли Юрий Башмет, Николай Петров, Роман Виктюк, Святослав Бэлза, Даниил Гранин, Андрей Битов. Отдельно от главного жюри на фестивале работает жюри кинопрокатчиков из числа директоров кинопрокатных организаций России и стран СНГ.

Популярный актерский фестиваль «Созвездие» существует с 1989 г. Организованный по всем правилам (с регистрацией в ФИАПФ), он даже приносит некоторый доход создавшей и проводящей его Гильдии актеров кино России. Его конек – творческие вечера и встречи актеров со зрителями, что делает его уникальным и очень популярным среди массового зрителя. После многих лет работы гильдия и оргкомитет фестиваля решили отказаться от всех номинаций, кроме одной – актерской, что подчеркивает его направленность и делает приз более весомым. Фестиваль любят городские власти, он странствует по разным городам страны, стараясь охватить все уголки России.

Особый характер носит *фестиваль анимационного кино*, который проходил в пансионате «Березовая роща» возле старинного русского города Таруса под Москвой. Здесь собирались деятели всех видов российской анимации, чтобы в своей профессиональной среде обозреть годовую отечественную мультипликацию. Этот смотр определял проблемы и достижения, пути развития и перспективы отечественного анимационного кино. Атмосфера профессионального киносмотрa была окрашена традицией зимних тарусских праздников с песнями под балалайку, прогулками по замерзшей Оке до Поленово, мастер-классами Юрия Норштейна и других мэтров. С 2001 г. фестиваль перебрался в не менее старинный Суздаль, сохранив свою направленность и неповторимую атмосферу.

Закрытый до недавнего времени Госфильмофонд постепенно становится открытым для всех учреждений культуры. В 1997 г. в нем впервые был проведен *фестиваль архивных фильмов*, собравший изысканный букет киноведов, критиков и знатоков истории кино. Первый фестиваль в Белых столбах, проведенный по инициативе его тогдашнего директора Владимира Малышева (ныне ректор ВГИК), был назван критиками лучшим фестивалем года, и с тех пор стал ежегодным. Непременным атрибутом этого фестиваля стали семинары, симпозиумы, научные дискуссии, которые и придали ему особый академический характер.

Кинофестиваль стал феноменом и регионального медиаменеджмента. Взять, к примеру, Уральский регион, где в течение последних 25 лет проходят многие кино- и телефестивали.

Немаловажную роль в интеграции медиапространства Уральского региона и формировании нового общественного сознания играют фестивали кино- и телефильмов.

Самым старшим в этом ряду является *Фестиваль документального кино*, проведенный в Свердловске впервые еще в 1988 г., в разгар «перестройки». Он собрал невиданную по тем временам аудиторию: две с половиной тысячи зрителей битком заполнили киноконцертный театр «Космос». Впечатляющим тогда был итог: Гран-при получил фильм латышского режиссера Г. Франка «Высший суд» (сегодня это уже киноклассика), а среди отмеченных призами жюри и зрителей были картины «Мария» А. Сокурова, «Леший» Б. Кустова, «Театр времен перестройки и гласности» А. Рудермана, «Старая трава» В. Соломина, «Тот, кто с песней» В. Тарика и др. По данным работам и сегодня можно соотносить уровень развития кинодокументалистики.

После распада СССР уральский фестиваль стал называться «*Открытый фестиваль неигрового кино “Россия”*». Проведенный осенью 1991 г. в уральской столице, вернувшей себе историческое название «Екатеринбург», фестиваль начал осознавать свой новый статус «европейского» кинофорума.

Фестиваль документального кино «Россия» в Екатеринбурге прошел более двадцати раз. И закрепился он за эти годы не только как кинофорум нового времени, но и как творческая лаборатория, в которой постигаются законы кинодокументалистики, эволюция ее жанров в живом, наглядном проявлении: в просмотрном зале, на заседаниях ПРОКа – профессионального клуба киномастеров, дискуссиях и мастер-классах, объединяющих кинематографистов и кинозрителей (генеральный директор фестиваля – кинорежиссер Георгий Негашев).

Кинофестиваль «*Новое кино России*», впервые проведенный в Екатеринбурге в августе 1995-го, был ориентирован на игровой кинематограф. Особенность данного фестиваля, учредителями которого стали Гильдия актеров кино России, Свердловское областное киноvideообъединение и Общественный фонд «Культура Урала», состояла в том, что он проходил не только в Екатеринбурге, но еще в 12 крупных городах Свердловской области: Асбесте, Нижнем Тагиле, Каменске-Уральском, Новоуральске, Полевском, Серове и др. За неделю на фестивале побывало более 50 000 зрителей (цифра для

1995 г. огромная). Такого ажиотажа вокруг кино давно не помнили работники кинопроката. В состав жюри фестиваля вошли прославленные отечественные кинематографисты: Евгений Матвеев (председатель), Геннадий Бокарев, Евгений Жариков, Леонид Куравлев, Ярополк Лапшин, Наталья Фатеева и Валерия Гушина (директор актерского фестиваля «Созвездие»).

Главным итогом фестиваля были не награды, а возвращение зрителей в кинозал, восстановление разрушенного медиапространства и веры в возрождение отечественного кинематографа.

Фестиваль «Новое кино России» проходил в Екатеринбурге вплоть до 1999 г., оставаясь в статусе «регионального». Расширилась его география: он шел одновременно в 15 городах Свердловской области, становясь все более массовым (его аудитория охватывала уже 75–80 тысяч зрителей). Интерес зрителей к нему убеждал в его необходимости, в том, что фестиваль – одна из форм поддержки отечественного кино и сохранения духовных традиций общества. Особая роль фестиваля сказалась на работе с детской и подростковой аудиторией, что в конечном итоге привело к созданию уральского регионального фестиваля «Детское кино России».

Среди фильмов-призеров фестиваля «Новое кино России» в разные годы выделялись работы нетрадиционные, соответствующие духу непростого переходного времени второй половины 1990-х гг.: «Мусульманин» В. Хотиненко, «Ревизор» С. Газарова, «Особенности национальной охоты» А. Рогожкина, «Мать и сын» А. Сокурова, «Три истории» К. Муратовой, «Время танцора» В. Абдрашитова и А. Миндадзе, «Ермак» В. Краснопольского и В. Ускова, «Сочинение ко Дню Победы» С. Урсуляка, «Му-Му» Ю. Грымова, «Цирк сгорел, и клоуны разбежались» В. Бортко, «Цветы календулы» С. Снежкина, «День полнолуния» К. Шахназарова и др.

В 2000 г. по инициативе Госкино РФ фестиваль «Новое кино России» получил статус Всероссийского и с тех пор кочует по разным регионам. В Уральском федеральном округе он проходил в Ханты-Мансийске и Челябинске.

В последние годы кинематографической Меккой стал север УрФО, в частности, Ханты-Мансийский автономный округ. Благодаря поддержке местной администрации здесь закрепился *Международный телефестиваль экологического фильма «Спасти и сохранить»*, куда съезжаются мастера телекино из многих городов Рос-

сии и зарубежья. Здесь не только смотрят кино, но и спорят, размышляют о путях развития экологического фильма; здесь проходят мастер-классы и круглые столы по проблеме «Экология и зрелищность», в которых участвуют и представители властных структур ХМАО.

Еще одним ярким событием в культурной жизни не только Уральского региона, но и России в целом стал *Международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух огня»*, который проходит в Ханты-Мансийске с января 2003 г. В его организации приняли участие известные российские кинематографисты: кинорежиссеры Сергей Соловьев (президент фестиваля) и Сергей Бодров-старший, актер Александр Абдулов и критик ФИПРЕССИ Андрей Плахов. Интересно то, что первое жюри фестиваля возглавил кинорежиссер К. Занусси (Польша), а в его состав вошли режиссер Н. Джорджадзе (Грузия), критик К. Эдер (Германия), сценарист и продюсер С. Д'Амико (Италия), актеры М. Мерсье и П. Ришар (Франция). Гран-при фестиваля «Золотая тайга» включает в себя солидную денежную премию в 50 000 долларов США.

Особенность фестиваля «Дух огня» в том, что его организаторы поставили перед собой трудновыполнимую, но актуальную задачу: выявив лучшее среди молодых дарований, привлечь внимание зрителей к новым явлениям в мировом кинопроцессе, а также переломить сложившуюся в кинопрокате ситуацию, убрав с наших экранов третьесортную американскую продукцию.

Как и фестиваль «Новое кино России», «Дух огня» проходит не только в Ханты-Мансийске, но и в крупных городах округа: Нижневартовске, Пыть-Яхе, Сургуте.

В фестивальном движении на территории Уральского федерального округа выделяется еще один уникальный *Фестиваль антропологического фильма*, который известен как «кочующий Северный кинофестиваль». Его герои – аборигенные народы Крайнего Севера и Арктики, в самом образе жизни которых заложена постоянная смена мест проживания. В силу растущей популярности фестиваля его приглашают из города в город, из страны в страну. Он был гостем Ханты-Мансийска, Сургута, Улан-Удэ, Канады, США, дважды (в 1998 г. и 2004 г.) проводился в городе Салехарде Ямало-Ненецкого автономного округа. В 2011 г. он проходил в Екатеринбурге. Сама идея фестиваля принадлежит А. В. Головневу, члену-

корреспонденту РАН, доктору исторических наук и президенту Фестиваля антропологического фильма.

Фестиваль антропологического фильма в чем-то близок «*Флаэртиане*» – *Международному фестивалю нового документального кино*, который с 1995 г. ежегодно проходит в Перми под руководством телережиссера Павла Печенкина. Почти одновременно с пермским кинофестивалем стал проводится *телефорум в Тюмени «Белые пятна истории Сибири»*, уклон которого – познавательно-аналитический. Инициатор и организатор этого интересного фестиваля – телерадиокомпания «Регион-Тюмень» и ее президент Анатолий Омельчук.

Как и в других регионах России, на Урале ежегодно проходят фестивали кино Великобритании, Германии, Франции, Японии, которые знакомят зрителей с лучшими явлениями экранного искусства последних лет.

Специфика фестивалей Урала и Сибири, их популярность и авторитет, несомненно, способствуют расширению медиапространства и формированию духовной культуры личности⁴¹.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности фестивального менеджмента.
2. Российский институт фестивального продюсерства.
3. Региональный фестиваль и его специфика.
4. Роль фестивального движения в России.

4.5. Менеджмент в сфере туризма

Туризм (от франц. *Tourisme* – прогулка, поездка) – путешествие в свободное время, один из видов активного отдыха, распространенный в большинстве стран мира.

В настоящее время туризм – это целая отрасль, индустрия, объединяющая ряд различных организаций и предприятий, занимающихся организацией отдыха туристов и предоставляющих потребителям разнообразные услуги.

⁴¹ См. подробно: *Кириллова Н. Б.* Медиасреда российской модернизации. М.: Академический Проект, 2005.

В *индустрию туризма* входят гостиницы, предприятия питания, бюро путешествий и экскурсий, туристские агентства, транспортные предприятия, экскурсионные фирмы, музейный бизнес, а также киносервис, службы быта, зрелищные и спортивные центры, центры здоровья, строительные фирмы и др. Все они участвуют в организации условий для обеспечения туризма и отдыха⁴².

Индустрия туризма выполняет следующие основные функции:

- освобождение индивидуума от чувства усталости путем контрастной смены обстановки и вида деятельности;
- предоставление отдыхающим возможности развлечься. Сюда относится знакомство с местностью, ее жителями, а также участие в спортивных и других мероприятиях (активный отдых);
- предоставление возможностей для развития личности, расширения познавательного горизонта, творческой и организаторской деятельности.

В свою очередь, деятельность туристской организации зависит от изменения условий внешней и внутренней среды. Организационная структура управления должна адекватно реагировать на эти изменения и быть оптимальной с точки зрения выбора соответствующих возможностей и ресурсов.

Под *организационной структурой управления* предприятием понимается состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. *Звено* – это организационно обособленный, самостоятельный орган или группа людей, объединенных общим видом выполняемых функций. Количество звеньев на каждом уровне определяется оптимальными требованиями специализации.

⁴² Индустрии туризма и туристическому бизнесу посвящены следующие книги: *Гулиев Н.А., Смагулов Б. К.* Стандартизация и сертификация социокультурных и туристических услуг. М.: Изд-во Флинта, 2011 ; *Квартальнов В. А.* Туризм. М.: Финансы и статистика, 2002 ; Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы / под ред. В. А. Квартального. М.: Финансы и статистика, 1999 ; *Чудновский А.* Гостиничный и туристический бизнес. М.: ЭКСМО, 2001 и др.

Проектирование организационной системы управления предусматривает определение:

- состава и содержания функций;
- степени централизации и децентрализации функций, а также числа уровней управления;
- числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня;
- функций каждого звена всех уровней;
- подчиненности между звеньями.

Стратегический менеджмент в туризме. В недавнем прошлом критика туристской системы управления (менеджмента) была одним из популярных видов состязания в стране. Участники этой игры обычно оперировали четырьмя специфическими требованиями:

1) туристская индустрия постоянно теряет свою долю в мировом туристском рынке из-за недостатка энергичных продаж, слабой производительности, высоких цен и чрезмерной приверженности внутреннему рынку;

2) туристская деятельность, слабо связанная с Западом, не так быстро растет, как в странах континента;

3) туристская деятельность и ее распространенность излишне фрагментарна во многих направлениях, что требует для удовлетворения спроса, а также для эффективного обслуживания внутреннего рынка затрат, крупного иностранного участия (например, в системе авиадоставок, использования компьютеров);

4) туристский менеджмент не полностью осознал важность обязательного обучения предпринимательству.

Очевидно, что значимость этих требований будет варьироваться из года в год от одного туристского периода к другому. Меры, предпринимаемые корпоративными объединениями и компаниями, отраслевыми группами и местными правительствами, направлены на учет каждого пункта этих требований. Общественное мнение вокруг таких исправительных мер выступает в поддержку определенного риска, в частности по проблемам социального туризма, что может скорректировать основные проблемы туристского менеджмента.

Многие годы туристские организации (в общем-то, с участием других компонентов туристских связей страны) не осознавали, что они должны управлять своим туристским бизне-

сом, а не он управлять ими. Очень часто менеджмент видит свою рабочую задачу в решении проблем по мере их возникновения, а не в ожидании проблем, идя им навстречу и готовясь решать их заранее.

Под давлением увеличивающейся конкуренции в мире многие крупные туристские фирмы осознают необходимость базовых перемен в философии управления. Соответственно их правления не только начали мощную атаку на симптомы, но и стали планомерно осуществлять фундаментальные перемены в методах управления своими компаниями. Итак, пока корпорации продолжают стимулировать экспорт российского туризма, руководящие органы общероссийских общественных объединений туризма (ВНТО⁴³, ТССР⁴⁴) пусть медленно, но все же осознают необходимость кардинальных перемен в управленческой практике.

Они установили более напряженные задания по квотам внутреннего туризма; делегировали основную ответственность среднему руководящему составу; потребовали улучшения практики принятия обоснованных решений; поддержали философию конструктивной неудовлетворенности.

До недавнего времени несколькими крупными туристскими компаниями были выдвинуты следующие задачи: покрыть возврат инвестиций, поделить рынок, улучшить технологию туризма и т. д. Если бы они это сделали, то необходимо было только сохранение статус-кво, и соответственно перед управлением не ставилась задача достижения большего. В этом отношении их можно сравнить с бегунами, встретившимися в соревнованиях на треке, чья единственная задача – улучшить прежний рекорд. Управление, подобно атлетике, нуждается в постоянной поддержке усилий по улучшению прошлых достижений, если есть цель стать чемпионами. Хотя целью может быть получение прибыли и обеспечение эффективности туристской деятельности.

⁴³ ВНТО – Всероссийское народное туристское общество. Создано и зарегистрировано 30.01.1998 г.

⁴⁴ ТССР – Туристско-спортивный союз России.

Пример: две одинаково известные крупные туристские корпорации. Обе постоянно достигают своих финансовых целей, но одна далеко опережает другую по прибыльности потому, что поставила задачу возврата вложенного капитала в размере 25 % до оплаты налогов в противовес 12,5 % у другой. Благодаря более вызывающей задаче руководитель первой организации становится весьма преуспевающим в своем использовании вкладываемого капитала. Он гордится более высоким управленческим мастерством каждого менеджера и большим оборотом каждой денежной единицы вложенного капитала.

Так как многие высшие руководители теперь осознали важность требований к их исполнительным органам, формирование более напряженных задач стало жизненно необходимым для многих туристских компании.

Повышение доходности туризма. Одним из основных искусств управления является увеличение прибыли в сочетании с активной борьбой с затратами и неэффективностью. Важно стремление менеджеров понимать, что они выполняют нужную работу, удерживая снижение затрат близко к общепринятому, хотя это часто оказывается необоснованным. Начавшееся движение по снижению затрат приносит иногда прямо противоположные результаты. Но за несколько месяцев старые привычки и отношения начинают преобладать, и снова накапливается вес лишних расходов.

Человек все более активно участвует в разработке путей достижения прибыли в отдельной функциональной области, в частности в туризме. Творческое исследование и наступательный маркетинг могут формировать объем продаж, но реализация все еще далека от того огромного импульса, каким можно достичь прибыли при этом объеме. Технологические усовершенствования редко вызывают соответствующие улучшения эффективности туристских операций. Однако чрезмерно высокие подготовительные затраты не могут быть приемлемы, когда в распоряжении имеется ряд проверенных корректирующих мер, являющихся несколько традиционными, а остальные переплетаются с новыми аналитическими технологиями.

Если увеличение прибыли входит в привычку компании месяц за месяцем, год за годом, то руководство организации

должно самим бюджетом быть «готово бросить вызов всем и вся». Необходимость повышения дохода должна внушаться каждому исполнителю. Такой путь, однако, не является тем «секретным оружием», которым этого можно достигнуть. Единственный ключ к этому – всеобщая дисциплина в компании: атмосфера объективных поощрений, приветствие изменений и награды за достижения. Создание и поддержание такого климата и последующий анализ – это одна из основных и наиболее сложных задач топ-менеджмента (высшего руководства управления).

Планирование прибыли турфирмы. Несколько десятилетий назад подход многих больших и преуспевающих компаний к планированию был случайным. Пока все шло хорошо, они не особо беспокоились об установлении конкретных целей. Они также редко пытались определить маршруты и графики движения к успеху.

Сегодня положение вещей иное. Большинство настроенных на успех топ-менеджеров посвятили себя концепции внутрифирменного планирования. Они не станут рассматривать какие-либо действия без планирования жизненно важных областей бизнеса: туристского продукта, маркетинга, трудовых ресурсов, финансов и даже связей с общественностью. Топ-менеджеры стараются сделать все возможное, планируя жизненный путь туристской организации.

Во многих областях туристской деятельности на Западе подход к планированию остается удивительно распространенным, в отличие от сегодняшней России. Когда это касается доходов, многие высшие руководители по-прежнему сомневаются в силе планирования. Они с готовностью согласятся, что планирование прибыли может быть захватывающей идеей, и признают это логичным, но на практике возразят, что это едва ли работает – «по крайней мере, не в нашем бизнесе».

Но планирование прибыли может выполнять свою задачу и мастерски это делает в некоторых компаниях.

Почему же планирование прибыли, способное на такие успехи, оборачивается таким разочарованием для многих компаний?

Возможно, *ответ заключается в четырех основных заблуждениях, создающих помехи усилиям по планированию прибыли в туристских организациях:*

- 1) планирование прибыли является нереалистичным;
- 2) это работа штатных специалистов;
- 3) это не касается линейных менеджеров;
- 4) это в действительности не может быть применено к основным функциям персонала.

Каждое из этих заблуждений содержит зерно правды, но каждое из них может парализовать все усилия спланировать прибыль. Они должны быть распознаны и искоренены, тогда планирование прибыли будет иметь реальный шанс на успех (рис. 8)⁴⁵.

⁴⁵ См.: Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы / под ред. В. А. Квартального. М., 1999. С. 148.



Рис. 8. Факторы увеличения прибыли

Менеджмент должен тщательно определить сегменты рынка, которые необходимо завоевать, а также факторы, влияющие на принятие клиентами решения о покупке. Рынок должен быть сегментирован в условиях этих ключевых факторов. Необходимо определить и тщательно проанализировать приоритет сегментов рынка и современную позицию компании на каждом сегменте.

Если проблемы связи установлены, то компания может определить цели рекламы в измеримых показателях. При помощи рекламного агентства менеджмент решает, какая частота и интенсивность рекламы потребуется для достижения каждой цели. Таким образом, компания устанавливает стандарты эффективности, которые отражают измеримое влияние рекламы на доходность.

Итак, для преодоления обсуждавшихся выше заблуждений могут быть предложены четыре основных принципа для более эффективного планирования прибыли. Они могут показаться простыми и очевидными, но на практике они очень эффективны.

Существуют четыре основных правила эффективного планирования прибыли:

– составление и распространение в письменной форме исчерпывающего отчета об общей стратегии, специфических целях и политике фирмы;

– разработка индивидуальных критериев эффективности для ключевых позиций, согласующихся с этой стратегией;

– необходимость письменных планов на всех уровнях, которые определяют распределение ответственности, ожидаемые результаты, этапы работы, пределы (нормативы);

– проверка эффективности установленных целей; строгое, согласованное целевое измерение эффективности.

Эти принципы достаточно успешно применяются туристскими фирмами.

Вопросы для обсуждения

1. Основные функции индустрии туризма.
2. Стратегический менеджмент в индустрии туризма как социокультурной сфере.
3. Повышение доходности туризма.
4. Планирование прибыльности турфирмы.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Подводя итоги, можно отметить, что менеджмент в социально-культурной сфере охватывает разные направления управленческой деятельности: государственную культурную политику и правовую сферу, взаимодействие культуры и рынка, практические основы менеджмента культуры, менеджмент разных сфер социально-культурной деятельности (издательская деятельность, система управления библиотечным делом, музейная деятельность, музыкальный шоу-бизнес, туризм, теле- и радиоэфир, кинопроизводство и кинопрокат, выпуск мультимедийной продукции и т. д.); в объекте менеджмента сегодня и новые технологии – интернет-маркетинг и интернет-реклама, а также организация многочисленных фестивалей искусств.

Все это доказывает, что менеджмент – особая многогранная сфера деятельности, требующая от специалиста глубокого знания не только творческого процесса в системе социально-культурной деятельности, но и медиакультуры, основ экономики, информатики, политологии, социологии, психологии, права, PR-технологий.

Менеджмент в социально-культурной деятельности – интегрирующая система, объединяющая в единое целое политику государства, рыночные механизмы и творческий потенциал конкретных коллективов и конкретной личности, направленный на совершенствование деятельности в определенной сфере культуры.

Все это ставит новые задачи перед высшей школой по подготовке специалиста синтетического профиля, способного работать в смежных сферах деятельности в условиях XXI в.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Общее понятие менеджмента культуры.
2. Основные периоды развития теории и практики управления.
3. Основные школы менеджмента.
4. Развитие менеджмента в России.
5. Роль социальных институтов в развитии культуры.
6. Отечественный опыт управления социокультурной сферой.
7. Европейская культурная политика.
8. Государственное регулирование в сфере культуры.
9. Государственная культурная политика, ее задачи и структура.
10. Правовые основы социокультурной деятельности.
11. Органы управления сферой культуры в современной России.
12. Источники финансирования культуры.
13. Рыночные механизмы в поддержании культуры.
14. Взаимодействие государства и бизнеса в регуляции культурной деятельности.
15. Инвестиционные проекты в социокультурной сфере.
16. Комплекс маркетинга в системе менеджмента.
17. Стратегия маркетинга в социокультурной сфере.
18. Реклама в системе маркетинга. Функции рекламы.
19. Особенности интернет-маркетинга и электронной коммерции.
20. Роль менеджера в управлении и организации маркетинга.
21. Особенности стратегического управления.
22. Общее представление об организационной (корпоративной) культуре менеджмента.
23. Факторы, влияющие на организационную культуру менеджмента.
24. Менеджмент персонала. Система управления персоналом.
25. Современные концепции социально-культурного менеджмента.
26. Основные функции менеджмента культуры.
27. Общие принципы управления социокультурной сферой.
28. Частные принципы управления социокультурной сферой.

29. Принципы демократизации управления.
30. Классификация методов менеджмента социокультурной сфере.
31. Принципы планирования. Общее представление о бизнес-плане.
32. Организационно-административные методы управления.
33. Экономические методы управления в практике менеджмента.
34. Социально-психологические методы управления в современной практике менеджмента.
35. Самоуправление как форма демократизации системы менеджмента.
36. Культура делового общения в работе менеджера.
37. Формы и организация делового общения.
38. Организация проведения деловых совещаний.
39. Составные элементы технологии делового общения.
40. Современные требования к менеджеру в социокультурной сфере.
41. Характеристика стилей руководства в системе управления.
42. Особенности медиаменеджмента.
43. Продюсерство в аудиовизуальной сфере.
44. Менеджмент музыкального шоу-бизнеса.
45. Особенности фестивального менеджмента.
46. Менеджмент туризма как социально-культурной сферы.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Менеджмент как сфера деятельности и наука управления.
2. Становление и развитие научного менеджмента за рубежом.
3. Ведущие школы менеджмента.
4. История развития государственного менеджмента в России.
5. Менеджмент в сфере культуры советского периода.
6. Роль социальных институтов в развитии культуры.
7. Роль русской православной церкви в развитии культуры.
8. История меценатства в России.
9. Приоритетные модели государственной политики в сфере культуры в странах Европы и США.
10. Основные задачи государственной культурной политики в постсоветской России.
11. Федеральная и региональная культурная политика в современной России.
12. Негосударственные организации культуры и их деятельность в постсоветской России.
13. Методы и принципы управления социокультурной сферой.
14. Современные концепции государственного менеджмента в сфере культуры.
15. Рыночные механизмы в поддержании культуры. Особенности социокультурного маркетинга.
16. Культура и бизнес. Производитель и потребитель в сфере культуры.
17. Реклама как социокультурный феномен.
18. Реклама и PR-технологии в социокультурном менеджменте.
19. Менеджмент в аудиовизуальной сфере.
20. Интернет и электронная коммерция в социокультурном менеджменте.
21. Особенности интернет-рекламы.
22. Кино как бизнес. Роль и функции продюсера.

23. Фестивальный менеджмент и его особенности.
24. Театральный менеджмент: история и современность.
25. Управление театрально-зрелищными организациями в постсоветской России.
26. Особенности музыкального шоу-бизнеса в России.
27. Индустрия культуры и шоу-бизнес.
28. Театральный бизнес. Особенности актерской антрепризы.
29. Арт-рынок и арт-менеджмент в контексте взаимодействия.
30. Музейный менеджмент в современной России.
31. Менеджмент в издательской деятельности.
32. Библиотечный менеджмент и его возможности.
33. Менеджмент в сфере туризма.
34. Государство и бизнес в регуляции культурной деятельности.
35. Медиакультура и медиаменеджмент.
36. Инвестиции в сферу культуру в современной России.
37. Организационная культура как основа менеджмента.
38. Функции социокультурного менеджмента.
39. Менеджмент персонала. Мотивация деятельности.
40. Коммуникации в управлении сферой культуры.
41. Корпоративная культура в контексте развития современного менеджмента.
42. Социально-психологические методы управления в практике современного менеджмента.
43. Правовые основы социокультурной деятельности.
44. Основные формы делового общения.
45. Современные требования к личности менеджера.
46. PR-технологии как фактор формирования имиджа фирмы.
47. Стили руководства в современном менеджменте.
48. Имидж современного руководителя.
50. Общие модели имиджевой коммуникации.
51. Имидж и PR-технологии в системе менеджмента.
52. Имидж и политическая мифология.
53. Финансовый рынок и социокультурный менеджмент.
54. Фандрайзинг в системе менеджмента культуры.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

Автор – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение (Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах» в ред. ФЗ от 20.07.2004).

Авторский договор – соглашение об условиях использования охраняемых авторским правом произведений между автором (или его наследниками) и издательством, кино или телестудией и т. д.

Авторский лист – единица измерения текстового материала, равная 40 тыс. печатных знаков.

Авторское право – исключительное право на воспроизведение, публикацию, прокат, продажу произведения (музыкального, литературного, кино, теле или видеофильма и др.). Авторское право защищается Законом РФ «Об авторском праве и смежных правах» в ред. ФЗ от 20.07.2004.

Агент – человек, представляющий интересы организации в системе маркетинга.

Агентство рекламное – специализированная организация, выполняющая заказ рекламодателя самостоятельно или с привлечением других организаций и получающая за свою деятельность либо комиссионные за распространение рекламы, либо гонорар от рекламодателя.

Активы – принадлежащие предприятию имущество, денежные средства, ценные бумаги.

Акционерное общество – организация, созданная по соглашению юридическими лицами и (или) гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления совместной хозяйственной деятельности. Средства акционерного общества складываются от продажи акций, заемных средств, от выпуска облигаций. Различают акционерные общества открытого и закрытого типа. В ОАО предполагается свободная продажа акций всем покупателям, изъявившим желание стать членами общества. В ЗАО случае акции распро-

страняются путем «закрытой» подписки по решению учредителей данного общества. Ответственность акционеров ограничивается суммой, уплаченной за акции.

Ай-Би-Эм – американская электронная корпорация, крупнейший разработчик и производитель компьютеров и сетевого оборудования.

Амортизация – постепенное перенесение балансовой стоимости основных фондов по мере их физического и морального износа в процессе производства на стоимость изготавливаемой с их помощью продукции (услуг); денежные средства, используемые для возмещения изношенных основных фондов.

Анализ размеров спроса в отрасли – выявление разрыва между спросом и предложением для выяснения решения о наиболее прибыльных направлениях производства.

Антреприза (франц. enterprise) – частое зрелищное предприятие (спектакль, эстрадное представление и т. д.).

Антерпренер (франц. entrepreneur) – предприниматель – организатор частого зрелищного предприятия.

Арт-рынок – совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация произведения искусства, являющегося в условиях рынка товаром. Товаром на арт-рынке является любой продукт духовной деятельности (книга, графика, живопись, фильм, музыкальное произведение, спектакль, фестиваль и т. д.).

Ассоциация – объединение на основе договора двух или нескольких юридических лиц в целях достижения общих для них производственных или иных результатов путем взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности входящих в него членов.

Аудиовизуальное произведение (АВП) – экранное произведение, состоящее из зафиксированной серии связанных между собой кадров, предназначенных для зрительного и одновременно слухового восприятия с помощью соответствующих технических устройств (кино-, теле- и видеофильмы, теле- и видеоспектакли, телепрограммы, диафильмы, слайд-фильмы, видеоклипы и продукция мультимедиа).

Аудит – выявление реального финансового положения предприятия и разработка рекомендаций по его совершенствованию. Производится независимыми экспертами по просьбе клиентов или

настоящему хозяйствующих партнеров, либо органов федеральной или местной власти.

Бартер – заключение сделки с оплатой поставляемой продукции не в денежной, а в товарной форме.

Бизнес-план – одна из форм планирования, используемая организациями культуры для творческого, производственного, экономического и технического обоснования реализации проектов. Бизнес-план, как правило, включает следующие разделы: цель и задачи фирмы, объем услуг, характеристику продукции, производственный план, капитал, маркетинг, финансовый план, юридическую форму компании и т. д.

Блокбастер (англ. block buster film) – высокобюджетный, постановочный фильм, отличающийся масштабностью и спецэффектами.

Боевик – 1) фильм, пользующийся кассовым успехом; 2) фильм-действие – приключенческий, фантастический или детективный фильм, насыщенный действием, неожиданными поворотами событий трюковыми сценами и т. д.

Бренд (англ. brand) – товарный знак, торговая марка, клеймо) – термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации о компании, продукте или услуге; популярная, легко узнаваемая и юридически защищенная символика какого-либо производителя или продукта.

Брокер – независимый посредник, содействующий установлению контактов между фирмой-продавцом и фирмой-получателем.

Видеоклип (англ. video clip) – короткий рекламный, музыкальный сюжет, состоящий из эстрадной песни со специально снятым изображением, используемый как вставной номер в телепередаче или как рекламный ролик.

Гильдия – объединение творческих работников кино и ТВ, занятых однородным видом деятельности. Например, гильдия кинорежиссеров, гильдия сценаристов, гильдия киноактеров, гильдия операторов, гильдия актеров и т. д.

Главный редактор – лицо, возглавляющее редакцию и принимающее окончательное решение в отношении производства и выпуска средства массовой информации (Закон РФ «О средствах массовой информации» № 93 ФЗ от 27.12.1991, в редакции от 21.07.2005).

Гонорар авторский – денежное вознаграждение, выплачиваемое автору или его наследникам за создание или использование произведения искусства, литературы, науки.

Грант – оплачиваемый государством, общественной организацией или коммерческой структурой заказ на выполнение разработок в области науки или искусства.

Дезинформация – распространение искаженных или заведомо ложных сведений для достижения пропагандистских или каких-то иных целей.

Демография – наука о народонаселении, его плотности и численности.

Демонстратор – юридическое лицо, осуществляющее показ фильма. Это может быть кинотеатр, видеосалон, дворец культуры и т. д.

Диверсификация – вид стратегии маркетинга, направленной на расширение сферы деятельности фирмы на рынке новой продукции.

Ди-ви-ди (англ. DVD) – цифровой видеодиск.

Дистрибьютор – официальный представитель крупной зарубежной кинокомпании, имеющий право от ее лица самостоятельно организовывать продажу или прокат кинопродукции в данной стране (регионе) своими силами или через прокатчиков-посредников.

Договор хозяйственный – гражданско-правовое соглашение сторон при заключении сделки. Содержит все условия сделки, включая порядок оплаты предмета договора.

Дотация (лат. dotatio – дар, пожертвование) – ассигнования из бюджета, предназначенные для покрытия запланированных расходов.

Дублирование фильма – изготовление фонограммы фильма на другом языке, смысловое содержание которой соответствует оригиналу.

Журнал (от франц. journal) – 1) периодическое издание в виде книжки, а также отдельная книжка этого издания; 2) книга или тетрадь для периодической записи событий.

Журналист – лицо, занимающееся редактированием, созданием, сбором или подготовкой сообщений и материалов для редакции зарегистрированного средства массовой информации, связанное с нею трудовыми или иными договорными отношениями либо занимающееся таковой деятельностью по ее уполномочию.

Звуковое оформление фильма – совокупность процессов, связанных с первичной записью звука (при синхронной киносъемке и при озвучивании фильма), копированием фонограмм, звуковым монтажом и перезаписью фонограммы фильма.

Звукорежиссер – один из основных творческих работников съемочной группы, осуществляющий звуковое оформление фильма в соответствии с общим художественным замыслом его создателей.

Идентификация – отождествление.

Издержки – выраженные в денежной форме затраты различных экономических ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), необходимых для производства и реализации продукции. Включают материальные затраты, амортизационные отчисления, основную и дополнительную заработную плату работников с начислениями, плату за краткосрочные кредиты и прочие затраты.

Имидж (англ. image – образ) – в концентрированной форме определяет суть человека или организации. Имидж – составная часть коммуникативной среды, соединяющей мир символический и мир реальный. Имидж – это целенаправленно сформированный образ человека или организации, выделяющий определенные ценностные характеристики, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. д.

Импорт – ввоз в страну товаров из-за границы.

Импортер – физическое или юридическое лицо, осуществляющее импорт.

Импресарио (итал. impresario) – частный предприниматель, организующий концерты, спектакли или агент артиста, действующий от его имени.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в ту или иную отрасль с целью извлечения прибыли.

Инвестиционный – относящийся к инвестициям; инвестиционный банк – банк, занимающийся финансированием долгосрочных вложений.

Инвестор – лицо, организация или государство, осуществляющее инвестиции.

Интеграция – процесс взаимного приспособления, расширения экономического и производственного сотрудничества, объединения хозяйств.

Интегрировать – производить интеграцию, объединять части в единое целое.

Интеллектуальная собственность – форма собственности, при которой объектами собственности являются продукты интеллектуального труда.

Интернет – международная (глобальная) компьютерная сеть, обеспечивающая доступ ко всем входящим в нее специализированным информационным системам независимо от их национальной, ведомственной и другой принадлежности, а также связывающая своих абонентов электронной почтой.

Исключительная лицензия – лицензия, которая предоставляет лицензиату монопольное право использовать произведение или изобретение на данной территории в течение всего срока действия соглашения.

Каналы распределения – цепочка продвижения продукции от производителя к потребителю.

Квота – доля в общем производстве или сбыте, устанавливаемая в рамках соглашения для каждого из его участников.

Китч – низкопробная массовая продукция, рассчитанная на внешний эффект и низменные вкусы.

Код – система условных обозначений, применяемых для передачи, обработки, хранения различной информации.

Кодирование – преобразование сообщения в код.

Коммуникация (лат. communication) – сообщение, связь, тип взаимодействия между людьми, социальными группами, предполагающий информационный обмен.

Компания – организация юридических и физических лиц в форме предприятия для коммерческой или иной деятельности на основе объединения капиталов нескольких самостоятельных собственников. Существует множество организационно-правовых форм деятельности компании: товарищества, объединения, общества, корпорации, фирмы и т. д.

Комплекс маркетинга – совокупность внешних и внутренних элементов, используемых для удовлетворения потребностей рынка.

Конкуренция – борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товара, за получение наивысшей прибыли.

Контратип – дубликат фотографического изображения, обычно негатива.

Контратипирование – изготовление цветного или черно-белого дубликата (контратипа) фотографического изображения (обычно негатива). Осуществляется для сохранности оригинала, изготовления фильмокопий.

Контрафакция – незаконное (нелегальное) изготовление и распространение копий аудиовизуальной продукции. Является одним из видов нарушений авторского права.

Концепция – единый, определяющий замысел, основная мысль, сверхзадача.

Концепция маркетинга – совокупность всех процессов, направленных на решение трех основных проблем – производства, потребностей и сбыта с целью получения прибыли и повышения эффективности работы организации.

Конъюнктура рынка – сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризует соотношение между спросом и предложением, уровень цен, портфель заказов по отрасли и иные показатели.

Корпоративная (организационная) культура – культура той или иной профессиональной корпорации, т.е. обособленная, узкогрупповая культура.

Корпорация (лат. corporation) – 1) объединение, союз, создаваемый на основе профессиональных интересов; 2) в ряде стран – форма акционерного общества.

Коэффициент ликвидности – показатель, характеризующий платежеспособность предприятия, его способности возвращать долги. Определяется как соотношение отдельных частей актива и пассива баланса.

Культурная политика (греч. politike – искусство управления государством) – система государственного управления социокультурной сферой, определяющая задачи, формы, содержание этой деятельности в контексте организации, идеологии, права, экономики и т. д.

Лизинг – предоставление в аренду основных производственных фондов (обычно дорогостоящих технических средств, сооружений, зданий и др.), как правило, на среднесрочный или долгосрочный период. Представляет собой соглашение трех сторон: лизинговой

компании (арендодателя), изготовителя средств производства и клиента (лизингополучателя).

Ликвидные средства – денежные средства и другие легко реализуемые активы (векселя, ценные бумаги, обращающиеся на бирже), которые могут быть использованы для погашения долговых обязательств.

Лицензия – 1) разрешение государственного или местного органа власти на право ведения определенного вида социокультурной деятельности; 2) разрешение, выдаваемое владельцем прав на аудиовизуальное произведение юридическому лицу на его коммерческое использование.

Лицо юридическое – организация, учреждение, выступающее как самостоятельный субъект рыночных отношений. Отвечает следующим признакам: независимость существования юридического лица от его состава; наличие имущества, обособленного от участников; право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью; право от своего имени быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже; самостоятельная имущественная ответственность.

Логотип – специально разработанное оригинальное начертание полного и сокращенного названия организации.

«**Майкрософт**» (англ. Microsoft, MS) – американская корпорация, специализирующаяся на разработке системного программного обеспечения для персональных компьютеров (DOS и Windows). Основана в 1975 г.

Марка – знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг данной фирмы, отличающие ее от товаров или услуг конкурентов.

Маркетинг – комплексный подход к управлению производством и реализацией продукции, ориентированный на учет требований рынка и активное воздействие на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров.

Маркетинговые исследования – изучение экономической ситуации на рынке товаров и услуг с целью максимально приспособить к его потребностям производство продукции. Включают исследования соотношения спроса и предложения, особенностей поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен, условий конкуренции.

Маркетинговые коммуникации – это распространение сообщений, передаваемых в разговорной форме и разными способами. Основные компоненты системы маркетинговых коммуникаций: реклама, PR, стимулирование сбыта, бренд-коммуникации, личные продажи.

Материальные затраты – издержки производства, связанные с затратами на сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, энергию, и другие затраты, необходимые для выпуска продукции, производства работ, оказания услуг и составляющие часть их себестоимости.

Медиакультура (англ. media culture) – это особый тип культуры информационного общества, являющийся посредником между обществом и государством, социумом и властью. Это совокупность информационно-коммуникационных средств, выработанных человечеством в ходе культурно-исторического развития, способствующих формированию общественного сознания и социализации личности. Виды медиа: аудиальные, печатные, визуальные, аудиовизуальные. Медиакультура включает в себя культуру производства и передачи информации и культуру ее восприятия, она может выступать и системой уровня развития личности, способной «читать», анализировать и оценивать медиатексты, заниматься медиаторством, усваивать новые знания посредством медиа и т. д. Различают медиакультуру общества и медиакультуру личности.

Менеджер культуры – специалист в области управления той или иной организацией, представляющей определенное направление социально-культурной деятельности.

Менеджмент – система организации и управления организацией, включающая совокупность принципов, методов, средств и приемов управления производством с целью повышения его эффективности и роста прибыли.

Метод – прием, способ или образ действия.

Мониторинг – процесс постоянного и непрерывного наблюдения за состоянием того или иного экономического объекта и анализ его деятельности.

Монтажер – специалист, осуществляющий монтаж фильма в соответствии с режиссерским сценарием и указаниями режиссера-постановщика.

Мультимедиа – это целая отрасль, включающая комплекс аудио-, видеосредств, графических, мультипликационных и других видов СМК; сюда относятся и спецэффекты в кино, компьютерные игры, клипы на ТВ и т. д.

Накладные расходы – расходы на управление и хозяйственное обслуживание производства, включаемые в себестоимость продукции. К ним относятся: административно-управленческие расходы, затраты, связанные с реализацией продукции, обучением работников и др.

Налог на добавленную стоимость – один из видов косвенных налогов. Им облагаются не все затраты предприятия на выпуск продукции (оказания услуг), а только добавленная при этом стоимость, которая исчисляется как сумма амортизации, заработной платы с начислениями, прибыли и некоторых других текущих затрат. Оплачивается конечным потребителем при покупке товара (услуги), а также на различных стадиях их производства и реализации.

Налог на имущество – прямой налог на имущество предприятия (основные фонды, нематериальные активы, производственные запасы, затраты будущих периодов, товары отгруженные) в стоимостном выражении. Учитывается по налоговой ставке в процентном отношении к налогооблагаемой базе.

Налог на продажу – разновидность акцизного налога, устанавливаемого в процентах к цене продаваемых товаров и услуг.

Натурная киносъемка – съемочные работы по созданию кино или телефильма, осуществляемые под открытым небом, либо на натурной площадке студии, либо в естественных условиях.

Нормативы – расчетные величины затрат материалов, денежных, трудовых и других ресурсов на единицу выпущенной продукции, других единиц, характеризующих удельное потребление ресурсов.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – форма объединения капиталов, участники которого несут ответственность только своими вкладами. Капитал ООО делится на именные пай между его членами без публичной подписки. Пай дает право его владельцу на получение дивиденда. ООО не обязано публиковать устав, отчетность и состав директората.

Озвучивание фильма – процесс записи звукового сопровождения фильма, осуществляемый отдельно от съемки изображений.

Оперативное управление – быстрое и эффективное решение задач, необходимых для достижения функциональных или предметных целей.

Оптовая цена – цена, по которой производственное предприятие или сбытовая организация реализует свой товар. Обычно такая цена ниже розничной. Включает цену производства продукции, затраты и прибыль оптовой торговли.

Организационно-правовая форма предприятия – зафиксированная в уставе предприятия форма собственности на основной и оборотный капитал этого предприятия, в соответствии с которой предприятие получает статус определенного юридического лица: государственное, муниципальное, унитарное предприятие, хозяйственное товарищество, хозяйственное общество, производственный кооператив, некоммерческая общественная организация и т. п.

Паблик рилейшнз (англ. public relations) – совокупность мероприятий рекламного и иного характера, направленных на формирование положительного общественного мнения о фирме или выпускаемой ею продукции (товарах, услугах). Система некоммерческих связей с общественными организациями, воздействие на общественное мнение через СМИ.

Пассив – 1) правая сторона бухгалтерского баланса, отражающая источники образования средств предприятия, объединенные по их назначению и принадлежности; 2) совокупность долгов и обязательств предприятия; 3) превышение расходов физического или юридического лица над поступлением средств.

Первичные данные – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

Переменные издержки – затраты предприятия, которые могут увеличиваться или уменьшаться при соответствующем изменении объемов производства товаров и услуг в рамках краткосрочного периода. К ним относятся стоимость сырья, материалов и других ресурсов, величина которых непосредственно зависит от объема выпущенной продукции.

Пиротехнические эффекты – изобразительные эффекты, имитирующие при киносъемках огонь, взрывы, дым, туман, воздушные дымки и др.

Планирование – разработка, составление бизнес-плана, проекта.

Показ фильма – публичная демонстрация фильма, осуществляемая в кинозале, по эфирному, кабельному, спутниковому телевидению и другими техническими способами.

Предложение – объем товаров, которые производители готовы продать при данных ценах.

Предоплата – предварительная (частичная или полная) оплата продукции, товаров и услуг в счет оплаты общей их стоимости, служащая гарантией оплаты покупаемого товара.

Предприятие – юридическое лицо, хозяйствующий субъект, созданный для производства товаров или оказания услуг.

Презентация – вид маркетинговой деятельности, состоящий в ознакомлении будущих партнеров с деятельностью организации или потенциальных потребителей товара с его свойствами. Презентация является разновидностью рекламы, предприятия, проекта, товара.

Прибыль – одна из форм чистого дохода, выражающая стоимость прибавочного продукта. Обобщающий показатель эффективности хозяйствования предприятия, организации. Определяется как разница между валовой выручкой и затратами на производство и реализацию продукции (услуг).

Прибыль балансовая – сумма прибыли предприятия по всем видам деятельности, отраженная в балансе его хозяйственной деятельности.

Прибыль валовая – общая сумма прибыли, полученная предприятием до произведения всех вычетов и отчислений.

Прибыль учредительская – прибыль эмитента ценной бумаги в виде разницы от продажи ее по биржевому курсу и стоимостью реального капитала организации, выпускавшей эту ценную бумагу.

Принцип – руководящая идея, основное правило деятельности.

Продакт плейсмент (англ. product placement) – вид не прямой рекламы, заключающийся в появлении, использовании или упоминании какого-нибудь рекламируемого товара или услуг в кадре (фильма, телевизионной программы).

Продюсер – физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за финансирование, производство и прокат аудиовизуального произведения с учетом потребностей рынка и с целью получения прибыли.

Производительность труда – показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Характеризует затраты времени на производство единицы продукции или выпуск продукции в единицу времени.

Прокат фильма – распространение фильма в любой форме и любыми способами.

Протекционизм – экономическая политика государства, направленная на защиту национальной экономики от иностранной конкуренции. Осуществляется политикой торговых пошлин либо прямыми ограничениями на ввоз или вывоз отдельных товаров.

Расходы накладные – расходы на обеспечение функционирования производства, возникающие на всех этапах создания товара (услуги). Входят затраты на управление, содержание производственных и управленческих помещений, содержание оборудования и др.

Расходы непредвиденные – затраты, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности, но не предусмотренные заранее при планировании расходов.

Реальные инвестиции – вложение денег в капитальное строительство, расширение и развитие производства.

Режиссер-постановщик – лицо, возглавляющее творческую работу по созданию экранного произведения.

Режиссерский сценарий – описание технологии создания фильма, разрабатываемое перед съемками режиссером-постановщиком на основе литературного сценария при участии других членов съемочной группы. Является основным документом (наряду со сметой затрат и календарно-постановочным планом) для всех участников съемок при их проведении.

Реквизиты документов – обязательные данные, которые должен содержать документ, чтобы обладать юридической силой. Включает адресные сведения номера счетов, банков, где они открыты, полное название документа, основания для его составления, подписи уполномоченных лиц и др.

Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать инте-

рес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

Рентабельность – показатель, характеризующий степень прибыльности предпринимательской деятельности, предприятия или отдельных видов продукции (услуг). Рассчитывается за определенный период времени. Рентабельность предприятия определяется как отношение полученной прибыли к размерам его производственных фондов.

Рынок – совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товара.

Рынок черный – отношения между покупателями и продавцами товаров и услуг, складывающиеся в нарушение действующего законодательства. Это касается как самого товара, так и условий его производства и реализации (например, безлицензионный выпуск и реализация).

Санация – система мероприятий по улучшению финансово-хозяйственного состояния организации, предприятия с целью предотвращения ее банкротства или повышения конкурентоспособности. Проводится либо самим предприятием, либо более сильными в финансовом отношении банком, компанией или государством.

Саундтрек (англ. soundtrek) – звуковая дорожка фильма. Фонограмма фильма или ее фрагменты, используемые для тиражирования на отдельных технических носителях (магнитная лента, компакт-диски и др.) и предназначенные для распространения (продажи). Как правило, в качестве саундтрека используется музыка и песни из фильма.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Себестоимость – денежное выражение суммарных затрат предприятия на производство и реализацию продукции; текущие издержки, которые включают затраты на сырье, материалы и полуфабрикаты, топливо и электроэнергию, амортизацию, основную и дополнительную заработную плату, накладные расходы и др.

Сегмент рынка – часть рынка, охватывающая однородную по своему экономическому поведению группу показателей. Его определение составляет основу практики маркетинга, ориентированного на спрос. Выявляется путем специальных исследований.

Сегментация – подразделение всей массы покупателей на определенные группы (сегменты).

Си-ди (англ. CD) – цифровой аудиодиск.

Смета затрат – группировка предстоящих плановых расходов предприятия на производство и реализацию продукции по экономически однородным элементам на определенный период времени.

Сметная стоимость – стоимость производства и реализации продукции, определенная при составлении сметы расходов.

Системы – процедуры и процессы, протекающие в организации.

Социальная сфера – совокупность отраслей народного хозяйства, предприятий и организаций, непосредственно обеспечивающих благосостояние граждан, уровень жизни в стране. К ней относятся учреждения, предприятия и организации образования, культуры, здравоохранения, коммунального обслуживания, физической культуры, спорта, туризма, социального обеспечения и др.

Спектакль (франц. spectacle) – театрально-зрелищное представление.

Спрос – потребность в продукции и услугах, представляемых фирмой на рынок.

Стиль – совокупность принципов и методов, с помощью которых руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.

Стратегия – планы и направление действий руководства организаций, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению поставленных целей и перспектив деятельности коллектива.

Структура – внутреннее построение организации, отражающее иерархическую субординацию всех подразделений и распределение власти между ними.

Субсидия – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством или каким-либо юридическим лицом другим юридическим или физическим лицам, а также другим государствам.

Субъект экономический – физическое или юридическое лицо, занимающееся хозяйственной, экономической деятельностью. В этом качестве может выступать отдельный предприниматель, семья, предприятие, государство.

Сценарий – 1) литературно-драматическое произведение, предназначенное для воплощения на экране, выражающее идейно-художественный замысел и образный строй будущего аудиовизуального произведения; 2) план, сюжетная схема пьесы, оперы, балета; 3) заранее подготовленный детальный план осуществления какого-либо творческого проекта.

Сценарист – автор сценария кино-, теле-, видеофильма и других аудиовизуальных произведений.

Съемочная группа – творческий коллектив, работающий над созданием фильма. В нее входят продюсеры, режиссеры, операторы, актеры, художники, звукорежиссеры, а также ассистентский, административный и вспомогательный состав. Состав съемочной группы меняется на разных этапах производства фильма.

Тайна коммерческая – засекречивание производственных, торговых и финансовых операций в целях сокрытия от конкурентов характера производственной и финансовой политики предприятия.

Тарифная система – совокупность нормативных материалов, с помощью которых устанавливается уровень заработной платы работников на предприятии в зависимости от их квалификации, условий труда, образования, особенностей географического расположения и отраслевой специфики. Основные элементы тарифной системы: тарифные сетки, тарифные ставки первого разряда, тарифно-квалификационные справочники, должностные оклады, тарифные справочники должностей служащих, надбавки и доплаты к тарифным ставкам.

Текст (англ. script) – 1) записанная речь (авторское произведение, сочинение, документ, а также их часть, отрывок из них); 2) в информатике – последовательность символов (предложений, слов), расположенных (построенных) по правилам данного языка, системы, например, языка программирования, и образующих сообщение.

Текст дикторский (англ. narration) – совокупность значения и смысла происходящего на экране, выраженная словами в дикторской закадровой речи.

Телебиржа – новая коммерческая и творческая организация типа биржи, созданная государственными и частными органами, кабельным ТВ для обмена и рыночного распространения телевизионных материалов (программ, фильмов, видеоклипов и др.).

Телевидение (англ. small screen, television) – средство массовой коммуникации; представляет собой организованную систему, действующую в рамках и интересах другой системы более высокого уровня. Получателем информации выступает, разделенная пространством и временем (или одновременно тем и другим), массовая аудитория. К особенностям телевидения следует отнести: а) возможность опосредованного обращения к телевизионной аудитории через определенные способы доставки информации; б) возможность быстро распространять информацию, вплоть до передачи сообщения, показа события в момент его свершения; в) определенная, заранее обусловленная периодичность, систематичность распространения сообщений.

Телевидение вещательное – телевидение со звуковым сопровождением для массовой аудитории зрителей.

Телевидение интерактивное (англ. interactive television) 1) система дополнительного телевизионного обслуживания населения, заключающегося в передаче текстовой, графической и другой информации по заказу абонента и вывода этой информации на экран домашнего телевизора; 2) двусторонняя связь в прямом эфире, осуществляемая по телефонным или специальным кабельным линиям между участниками или создателями телепередачи и зрителями.

Телевидение цифровое (англ. digital signals) – вещательное телевидение с преимущественным применением цифровых методов телевизионного производства.

Телевизионная камера (англ. pickup, shooter, telecamera, television camera, television pickup, video source) – телевизионный датчик, предназначенный для телевизионного анализа передаваемой визуальной информации при помощи оптоэлектронного преобразования.

Телевизионная передача (англ. pickup, telecast, televue, television, television flow) – экранное произведение, в основе которого лежит взаимодействие слова и изображения, сочетание зрительных и словесных образов. Передача предполагает, что по ходу демонстрации в эфире информационного сообщения или развития драматургического действия главным элементом может становиться то слово, то изображение, в соответствии с тем, что в конкретный момент передачи сильнее воздействует на мышление и эмоции зрителей. Слову на телеэкране свойственны особенности устной речи в

формах монолога или диалога, а изображению – приемы кино, театра, других видов искусства. Органически соединенная в единое целое – словесно-зрительную структуру – телевизионная передача создает новое эстетическое качество в системе искусств.

Телевизионная студия (англ. telecasting studio) – помещение с телекамерами, микрофонами и специальным освещением, предназначенное для производства телевизионных программ.

Телевизионное вещание (англ. television broadcasting) – передача телевизионных программ средствами телевидения.

Телевизионное искусство – синтетическое искусство, использующее, помимо своих приемов и средств, эстетические законы и художественный опыт других видов искусства.

Тележурнал (англ. magazine, magazine format, magazine program, magazine show, magazine type program) – 1) форма передачи информации в системе телетекста; 2) журнальный вариант программы; программа, составленная из разнообразных эпизодов различной продолжительности по всевозможным проблемам, в основном информационного характера. Иногда используется с включением развлекательных фрагментов.

Телеконференция (англ. teleconference) – использование автоматизированных, информационных технологий для обмена информацией, в том числе в целях обучения, между группами пользователей в двух и более удаленных друг от друга местах.

Телемаркетинг – интенсивное исследование рынка, зондирование и активная реклама собственного бизнеса с использованием телефонов выбранных наугад абонентов.

Телемост (англ. live linkup, telebridge) – телевизионная передача, в которой ее субъекты, находясь в разных местностях (городах, странах), общаются друг с другом при помощи аудиовизуальных средств связи (в том числе и спутниковых). При этом единство самой передачи, ее композиции основывается на едином сценарном замысле и режиссерском решении.

Телеочерк – самостоятельное экранное произведение малой формы, информирующее о событии, факте, явлении действительности в их динамике, с элементами обобщения и законченной композицией.

Телефакс – передача и прием графически исполненной информации и документации в оригинальном виде средствами дальней

связи, а также сам одноименный аппарат и оригинальное графическое сообщение, передаваемое или получаемое с его помощью.

Тендер – конкурсная основа размещения заказа; предложение на проведение торгов по поставке товаров, строительство объектов, выполнение других работ.

Теневая экономика – официально незарегистрированная, скрытая экономическая деятельность. Области экономики, функционирующие в нарушение действующего законодательства: занятие запрещенным промыслом без оформления лицензий, производство и реализация неучтенной продукции, нарушения правил торговли, нарушения в отчетности и т. п.

Товар – предлагаемый на рынке продукт, услуга или информация. Товаром может быть любой продукт материальной или духовной деятельности. В сфере культуры, например, книга, журнал, спектакль, кино-, теле-, видеофильм, картина, продукция мультимедиа, интернет-услуги, фестиваль и др.

Товарная политика – определение того, какие товары и в каком количестве необходимо производить.

Товарный знак (бренд) – установленные и зарегистрированные в официальном порядке изображения или символы, помещенные на товарах (на упаковках), которые изготовитель или продавец использует в конкурентной борьбе для придания большей индивидуализации данному продукту. Товарный знак защищает права продавца на рынке.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Туризм (франц. *tourisme* – прогулка, поездка) – путешествие в свободное время, один из видов активного отдыха.

Управление – процесс регулирования состояния экономической системы хозяйственного объекта. Основными функциями

управления являются: прогнозирование, планирование, организация, мотивация и контроль.

Управление маркетингом – анализ, планирование и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, поддержание выгодных обменов ради достижения основных задач организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

Управление ВМС – вертикальная маркетинговая система, координирующая деятельность последовательных этапов производства и распределения продукции.

Уставный капитал – исходный капитал акционерного общества, определенный его уставом, образуемый за счет взносов учредителей и выручки от продажи акций. За счет его средств организуется первоначальная деятельность общества.

Учреждение – 1) организация, ведающая какой-либо отраслью деятельности, как правило, орган государственной власти (государственное учреждение); 2) организация, осуществляющая хозяйственную или иную деятельность в сфере услуг (учреждение культуры, образования и др.).

Факторинг – один из видов коммерческих услуг, при котором банки или другие финансовые организации приобретают у своих клиентов право на получение долгов от предприятий, которые не оплатили поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги. За оказание факторинговых услуг банк взимает комиссионное вознаграждение.

Факторы производства – экономические ресурсы, используемые в процессе производства материальных благ: земля, труд, капитал, предпринимательские способности.

Фандрайзинг – существенная часть работы менеджера любой сферы деятельности, связанная с привлечением и аккумуляцией финансовых средств из различных источников (как спонсорских, так и инвестиционных). Фандрайзинг требует особой подготовки, информационного обеспечения деятельности своей компании, предварительных контактов с потенциальными донорами (спонсорами, инвесторами), проведения специальных мероприятий (презентаций) и т. д.

Фестиваль (франц. festival – праздничный) – массовое празднество, показ, смотр достижений музыкального, театрального,

эстрадного, циркового и киноискусства. У каждого свои традиции и формы.

Фильм – аудиовизуальное произведение, созданное в художественной, хроникально-документальной, научно-популярной, учебной, анимационной, телевизионной или иной форме на основе творческого замысла, состоящее из изображения зафиксированных на киноплёнке или на иных видах носителей и соединённых в тематическое целое последовательно связанных между собой кадров и предназначенное для восприятия с помощью соответствующих технических устройств.

Финансовые инвестиции – приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, вложение денег на депозитные счета в банках под проценты.

Финансовые ресурсы – совокупность различных видов денежных средств и финансовых активов, находящихся в распоряжении физических и юридических лиц.

Фирменный блок – объединённые в композицию товарный знак и логотип, включая разного рода поясняющие надписи.

Фирменный стиль – целый ряд приемов (графических, цветовых и т. п.), обеспечивающих единство всех изделий фирмы и противопоставляющий ее продукции конкурентов.

Фонды внебюджетные – денежные средства государства, имеющие специальное или целевое назначение и не включённые в бюджет, утверждённый законодательной властью. В их состав входят: пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонды обязательного медицинского страхования. Формируются главным образом за счёт социальных отчислений (налога), включаемых в издержки производства и обращения.

Фонды основные – совокупность средств производства, служащих в течение длительного времени в неизменной натурально-вещественной форме и постепенно переносящих свою стоимость на стоимость готового продукта. К ним относят: землю, здания, сооружения, машины, механизмы, оборудование и т. д. Производственные основные фонды функционируют в сфере материального производства, непроизводственные – в непроизводственной сфере.

Франчайзинг – соглашение между крупной – «родительской» – фирмой (франчайзером) и мелким – «дочерним» – пред-

приятием (франчайзи) о том, что последнее на определенных условиях получает право действовать от имени франчайзера, который обязуется снабжать франчайзи фирменной продукцией, оказывать различную помощь в организации бизнеса.

Функция управления (лат. *functio* – исполнение) – обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Холдинг – объединенное акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных фирм. Холдинг организуется с целью контроля над операциями других фирм (дочерних компаний).

Цена – денежное выражение стоимости товара; экономическая категория, с помощью которой осуществляется косвенное измерение величины затраченного на производство товаров рабочего времени.

Цена монополияная – цена, устанавливаемая монополиями выше или ниже цены производства.

Цена номинальная – публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

Цена предложения – указанная в оферте (официальном предложении продавца) без скидок.

Цена рыночная – цена, по которой идет купля-продажа на данном рынке.

Ценные бумаги – документы, выражающие право собственности их владельца на какое-либо имущество или деньги. Основными видами ценных бумаг являются акции и облигации. К ним относятся также денежные и товарные документы, которые могут быть предъявлены для реализации заложенных в них имущественных прав: векселя, чеки, аккредитивы, депозитные сертификаты и пр.

Ценовая политика фирмы является средством реализации ее маркетинговой стратегии.

Шоу (англ. *show*) – яркое эстрадное (музыкальное) представление для массовой публики.

Шоу-бизнес (англ. *show business*) – коммерческое предприятие, основанное на массовых эстрадных (музыкальных) представлениях, приносящих доход его организаторам.

Шоумен – специалист по организации и проведению шоу.

Чистая монополия – ситуация, когда на конкретном товарном рынке выступает всего один продавец.

Экономическая эффективность – производство продуктов определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов.

Экспорт продукции на зарубежный рынок – один из способов международного маркетинга, основанный на продаже фирмой своей продукции в другую страну.

Эмбарго – запрет на импорт какого-либо товара.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

Конституция Российской Федерации. Основной закон. М., 2012.

Кодексы и законы Российской Федерации. СПб.: ИГ «Весь», 2007.

Кодексы и законы РФ. [Электронный ресурс]
URL:<http://www.zakonrf.info>.

Виноградова З. И., Щербакова В. Е. Стратегический менеджмент / З. И. Виноградова, В. Е. Щербакова. М.: Академический проект, 2004.

Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент. – 4-е изд-е / О. С. Виханский, А. М. Наумов. М.: Экономистъ, 2006.

Головко Б. Информационный менеджмент массовой коммуникации / Б. Головко. М.: Академический проект, 2005.

Гулиев Н. А., Смагулов Б. К. Стандартизации и сертификация социокультурных и туристических услуг. / Н. А. Гулиев, Б. К. Смагулов. М.: Изд-во ФЛИНТА, 2011.

Долгин А. Экономика символического обмена. / А. Долгин. М.: ИНФРА-М, 2006.

Кастельс М. Галактика Интернет / М. Кастельс. Екатеринбург: У-Фактория, 2004.

Квартальнов В. А. Туризм / В. А. Квартальнов. М.: Финансы и статистика, 2002.

Кириллова Н. Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система. / Н. Б. Кириллова. М.: Академический проект, 2008.

Кириллова Н. Б. Менеджмент культуры / Н. Б. Кириллова. Екатеринбург: УрГУ, 2009.

Кириллова Н. Б. Менеджмент в социокультурной сфере / Н. Б. Кириллова. Екатеринбург: УрФУ, 2011.

Кобелев О. А. Электронная коммерция / О. А. Кобелев. М.: «Дашков и Ко», 2006.

Кокорев И. Е. Кино как бизнес и политика / И. Е. Кокорев. М.: Аспект-Пресс, 2009.

Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер. СПб.: Питер, 2000.

Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. СПб.: Изд-во «Лань», 2009.

Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России / О. А. Феофанов. СПб., Питер, 2000.

Чуковская Е. Аудиовизуальный бизнес / Е. Чуковская. М.: РосКонсульт, 1999.

Шарков Ф. И., Родионов А. А. Реклама и связи с общественностью / Ф. И. Шарков, А. А. Родионов. М., 2004.

Электронная культура и экранное творчество/Под ред. К.Э. Разлогова. – М.: РИК, 2006.

Юренева Т. Ю. Музееведение / Т. Ю. Юренева. М.: Академический проект, 2007.

Дополнительная

Агеев А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А. И. Агеев. М., 1991.

Алехина И. Имидж и этикет делового человека / И. Алехина. М., 2001.

Байда Е. Основы менеджмента / Е. Байда. Екатеринбург, 1998.

Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования Вашего имиджа / П. Берд. Минск, 1997.

Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. СПб., 1996.

Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / М. Вебер. М., 2003.

Веснин В. Основы менеджмента / В. Веснин. М., 1997.

Горкина М. Пять шагов от менеджера до PR-директора / М. Горкина. М., 2007.

Дадамян Г. Г. Театр в культурной жизни России / Г. Г. Даламян. М., 2001.

Даринг П. Хотите стать коммерсантом? / П. Даринг. М., 1994.

Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. СПб., 1999.

Егоров А. Ю. «Пульсирующий» менеджмент / А. Ю. Егоров. Екатеринбург, 1998.

Ерасов Б. Е. Социальная культурология / Б. Е. Ерасов. М., 1997.

Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера ПР / А. Зверинцев. СПб., 1997.

История менеджмента. М., 1997.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. Минск, 2000.

Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей (любое издание).

Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / М. Кастельс. М., 2000.

Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура / А. В. Кезин. М., 2001.

Кириллова Н. Б. Медиакультура: теория, история, практика / Н. Б. Кириллова. М.: Академический проект, 2008.

Кириллова Н. Б. Медиасреда российской модернизации / Н. Б. Кириллова. М.: Академический проект, 2005.

Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. М., 1990.

Красовицкая Т. Ю. Власть и культура: исторический опыт организации государственного руководства / Т. Ю. Красовицкая. М., 1992.

Ладанов И. Д. Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. М., 1995.

Лафта Дж. Эффективность менеджмента организаций / Дж. Лафта. М., 1999.

Левшин Ф. М. Маркетинг : учеб. пособие / Ф. М. Левшин. М., 1998.

Малый и средний бизнес: Где взять деньги?: практ. пособие / сост. Т. Бакунова, С. Татынов. Екатеринбург, 2000.

Михеева Н. А., Галенская Л. Н. Менеджмент в социокультурной сфере / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. СПб. 2000.

Новые аудиовизуальные технологии / под ред. К.Э. Разлогова. М., 2005.

Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера / под ред. Г. П. Иванова и др. М., 2003.

Основы фестивального менеджмента / под ред. Г. Поличко. М., 2003.

От архаики управления бизнесом к интернет-экономике / сост. В. Афонин, Э. Филин. Екатеринбург, 2006.

Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. М., 2002.

Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. Киев, 2000.

Пригожин И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. Пригожин. М., 2001.

Разлогов К. Э. Коммерция и творчество. Враги или союзники? / К. Э. Разлогов. М., 1992.

Региональная пресса: проблемы медиаменеджмента / сост. И. М. Дзялошинский. М., 2003.

Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности / И. М. Синяева. М., 1998.

Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М., 2007.

Современное управление : энцикл. справочник : в 2-х т. М., 1997.

Социальный менеджмент // под ред. В. Иванова и др. М., 2001.

Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. М., 1991.

Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. СПб., 2001.

Тульчинский Г. Л. Паблик рилейшнз. Репутация, влияние, связи с прессой и общественностью, спонсорство / Г. Л. Тульчинский. СПб., 1994.

Ульяновский А. А. Мифодизайн: коммерческие и социальные мифы / А. А. Ульяновский. СПб., 2005.

Ульяновский А. Мифодизайн рекламы / А. А. Ульяновский. СПб., 1995.

Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. М., 1992.

Фаттахутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фаттахутдинов. М., 2000.

Фрумкин Г. М. Введение в драматургию телерекламы / Г. М. Фрумкин. М., 2005.

Хелд Д. Глобальные трансформации: политика, экономика, культура / Д. Хелд. М., 2004.

Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. М., 1998.

Чудновский А. Гостиничный и туристический бизнес / А. Чудновский. М.: ЭКСМО, 2001.

Шешич Н., Стокович Б. Культура. Менеджмент. Анимация. Маркетинг / Н. Шешич, Б. Стокович. Новосибирск, 2000.

Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. М., 1991.

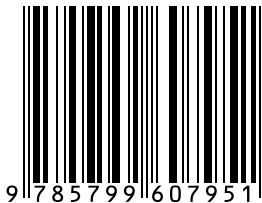
Учебное издание

Кириллова Наталья Борисовна

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ**

Учебное пособие

Зав. редакцией М. А. Овечкина
Корректор Е. Е. Крамаревская
Компьютерный набор М. А. Балашкина
Компьютерная верстка А. Ю. Матвеев



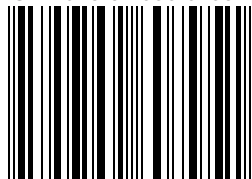
Подписано в печать 3.12.2012.
Формат 60x841/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Усл. печ. л. 11,75. Уч. изд. л. 11,62. Тираж 300 экз. Заказ № 2879.

Издательство Уральского университета
620000, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7(343)350-56-64, 350-90-13
Факс: +7(343)358-93-06
E-mail: press.info@usu.ru



Кириллова Наталья Борисовна – доктор культурологии, профессор кафедры культурологии и СКД Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, директор Уральского центра медиакультуры и медиаобразования, академик Академии менеджмента в образовании и культуре, Заслуженный деятель искусств России. Автор 35 книг, брошюр, учебных пособий и более 300 статей в специализированных изданиях, научных сборниках, энциклопедиях.

ISBN 978-5-7996-0795-1



9 785799 607951