



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

М.А. Мельник
А.И. Назарычева

КУЛЬТУРНЫЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебно-методического пособия*

Магнитогорск
2017

УДК 351.85
ББК 65.49

Рецензенты:

кандидат филологических наук,
доцент кафедры образовательных технологий и дистанционного обучения,
представительство ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет»
в г. Магнитогорске
О.Х. Васева

кандидат филологических наук,
доцент кафедры языкознания и литературоведения,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
М.Л. Скворцова

Мельник М.А., Назарычева А.И.

Культурные стратегии и тактики [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Мария Александровна Мельник, Алевтина Ивановна Назарычева ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,14 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-0971-7

Данное учебно-методическое пособие предназначено для организации эффективной работы по освоению курса «Культурные стратегии и тактики» студентами, включает в себя теоретические и практический материал для всесторонней подготовки по различным видам работ: теоретическое освоение курса, подготовка к семинарам в интерактивной форме, правила написания рефератов и эссе. Пособие поможет сориентироваться в многообразии исследовательского материала по стратегиям и тактикам управления в сфере культуры.

Пособие предназначено для студентов дневной формы обучения направления 51.03.01 «Культурология».

УДК 351.85
ББК 65.49

ISBN 978-5-9967-0971-7

© Мельник М.А., Назарычева А.И., 2017
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский
государственный технический
университет им. Г.И. Носова», 2017

Содержание

Введение	5
Модуль 1. Специфика стратегий управления в культуре	7
Тема 1. Введение: основы управления в культуре	7
Тема 2. Особенности управленческих стратегий и тактик в сфере культуры	10
Семинар к модулю 1. Специфика функционирования культурных институтов современного общества	13
Модуль 2. Методологические основы менеджмента	17
Тема 3. Менеджмент как практическая деятельность и как научная дисциплина, древние формы и предпосылки возникновения научного менеджмента	17
Тема 4. Своеобразие тактик управления в теориях классического менеджмента	20
Семинар к модулю 2. Культурная ситуация современности.	32
Модуль 3. Менеджмент организации и личный менеджмент как управленческие тактики	33
Тема 5. Имидж организации.....	33
Тема 6. Личный менеджмент	36
Тема 7. Стили управления и деловой стиль менеджера	37
Тема 8. Лидерство в менеджменте	39
Семинар к модулю 3. Культурное творчество и культурное наследие.	42
Модуль 4. Управленческий цикл и управленческое решение в менеджменте	43
Тема 9. Управленческий цикл	43
Тема 10. Управленческое решение как тактика менеджмента	44
Семинар к модулю 4. Киноиндустрия и современный театр.....	52
Модуль 5. Стратегии менеджмента организации в сложных ситуациях	52
Тема 11. Управление организацией в проблемных ситуациях	52
Тема 12. Управление организацией в условиях неопределенности и риска	55
Семинар к модулю 5. Современные арт-рынки и медиапространство	59
Модуль 6. Государственное регулирование в сфере культуры	60
Тема 13. Роль государства в управлении сферой культуры.....	60
Тема 14. Законодательная поддержка сферы культуры	62
Семинар к модулю 6. Рынки символической продукции: мода, бренды, имидж и дизайн. .	65
Методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям и выполнению самостоятельной работы.	66
Работа с литературой	66
Правила конспектирования	66
Методические рекомендации по проведению курса для преподавателя.	67
Формирование кейс-стади	67
Методические рекомендации по выполнению рефератов и эссе	72
Заключение	80
Глоссарий.....	81
Библиографический список	85
Приложение 1 Медиа как культурные практики	87

Приложение 2 «Новая драма» в России: краткий экскурс в недавнее прошлое и эскиз настоящего.....	92
Приложение 3 Арт – менеджмент.	100

ВВЕДЕНИЕ

Учебный курс «Культурные стратегии и тактики» должен помочь систематизировать и обобщить полученные ранее в процессе обучения и прохождения практик обучающимися знания. В результате его освоения обучающиеся должны усвоить приемы и стратегии современного менеджмента в культуре, подготовиться к будущей трудовой деятельности.

В связи с этим целью освоения предлагаемого учебно-методического пособия является формирование систематизированного, целостного представления о процессах управления в сфере культуры, их тактическом и стратегическом разнообразии.

В процессе изучения теоретического материала обучающиеся должны решить несколько задач: определить особенности менеджмента и сферы культуры, уяснить теоретическую основу современного менеджмента, разграничить понятия «менеджмент культуры» и «культура менеджмента», разграничить понятия «культурная организация» и «организационная культура», выявить соотношение сферы культуры и сферы производства товаров и услуг, определить роль государства в управлении сферой культуры, изучить основные процессы управленческого цикла, усвоить основы личного менеджмента.

Содержание теоретического материала определяется современными теориями управления организацией, теориями лидерства, мотивации и организационной культуры. Методологическую основу составляют теории А. Богданова, Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегора, М. Вебера и других отечественных и зарубежных авторов.

В результате освоения материалов данного учебно-методического пособия обучающиеся не только познакомятся с основами управления в культуре, но и выработают умения и навыки организационно-управленческого свойства. Этому во многом помогут семинарские занятия (завершающие каждый модуль), на которых будут прорабатываться различные стратегии менеджмента в сферах социокультурной деятельности (туризм, гостиничный бизнес, реклама, арт-бизнес и др.), проекты социокультурного развития, различные типы менеджмента в культуре, стратегии маркетинга в культурной сфере.

Учебно-методическое пособие «Культурные стратегии и тактики» поможет качественно освоить теоретический и практический материал тем обучающимся, которые впервые знакомятся с управлением в сфере культуры, а также углубить знания, полученные в рамках изучения других дисциплин по образовательной программе «Культурология».

Актуальность курса «Культурные стратегии и тактики» определяется тем, что современная культурная деятельность подразумевает учет и использование современных экономических моделей и инструментов. В постиндустриальном обществе на первый план выдвигаются виды профессиональной деятельности, основанные на интерпретации культурных ресурсов, а культурное предпринимательство становится одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики в современном мире. Поэтому специалистам сферы культуры необходимо владеть такими предпринимательскими и менеджерскими навыками и знаниями как: анализ рынков, продвижение продукции и услуг, рыночное ценообразование, инвестиционная политика и т.д. В данном курсе предусмотрено ознакомление слушателей с основными рынками потребления продуктов культурной деятельности и принципами управления процессами производства и потребления культурных товаров и услуг.

Курс «Культурные стратегии и тактики» является обзорным, дающим представление о способах и возможностях культурной деятельности в условиях постиндустриальной экономики.

В учебно-методическом пособии даны методические рекомендации, позволяющие эффективно организовать подготовку студентов к семинарам и их самостоятельную работу.

Подготовка к практическим и семинарским занятиям – традиционная форма самостоятельной работы студентов, включающая отработку лекционного материала, изучение рекомендованной литературы, конспектирование учебников и статей. Семинарские занятия по курсу «Культурные стратегии и тактики» проводятся в интерактивной форме, что дает возможность студентам научиться корректно интерпретировать и критиковать сведения, полученные в результате работы с литературой или в результате проведенного исследования; помогают овладеть понятийным аппаратом курса, формирует навыки представления и презентации результатов анализа и/или полевого исследования, навыки командной работы. При проведении семинаров студенты могут выполнять самостоятельную работу как индивидуально, так и малыми группами (творческими бригадами), каждая из которых разрабатывает свой проект (задачу). Выполненный проект (решение проблемной задачи) затем рецензируется другой бригадой по круговой системе. Публичное обсуждение и защита своего варианта повышают роль самостоятельной работы и усиливают стремление к ее качественному выполнению. Данная система организации практических занятий позволяет вводить в задачи научно-исследовательские элементы, упрощать или усложнять задания.

Подготовка к опросу, коллоквиуму, проводимому в рамках практического или семинарского занятия, требует уяснения вопросов, вынесенных на конкретное занятие, подготовки выступлений, повторения основных терминов. Домашние эссе проводятся с целью отработки материала, выносимого на самостоятельное изучение, закрепления знаний по крупным темам или блоку тем. Реферат – краткое изложение научной и специальной литературы по определенной проблеме или анализ источников. Цель написания реферата – научить студента пользоваться литературой, статистическими данными, критически осмысливать теорию и практику рассматриваемых проблем, привить умение четко и логично излагать материал в письменном виде.

В результате освоения дисциплины «Культурные стратегии и тактики» обучающийся должен:

1. Знать специфику образования и преемственности современных культурных смыслов, последние тенденции развития современной культуры и культурной политики государства, особенности стратегий и тактик управления в системе культуры, понимать условия производства символических значений в рамках разных культурных институтов.

2. Уметь анализировать особенности деятельности различных рынков культурной продукции и услуг в постиндустриальном обществе, сопоставлять и сравнивать результаты работы в деле продвижения культурной продукции на рынке, управлять организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами.

3. Владеть методами изучения ситуации культурных рынков и организации культурных проектов, методами анализа поведения культурных рынков в глобальном культурном пространстве.

МОДУЛЬ I. СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В КУЛЬТУРЕ

Тема 1. Введение: основы управления в культуре

В условиях модернизации общества вопросы социального управления культурой, научно-практической разработки основ государственной политики в духовной сфере тесно связаны с проблемами выживания культуры в целом.

Предлагаемый нами курс основан на широком понимании культуры, предполагающем рассмотрение этого понятия в контексте содержания всей социальной жизни общества. Суть управления, как известно, – в познании и рациональном использовании закономерностей развития объекта, а также конкретных условий (социально-политических, экономических и т.д.) его функционирования. Поэтому ряд тем курса посвящен анализу типов культурной политики государства, особенностей развития культурных процессов, происходящих в стране. Как должна строиться культурная политика государства, равно как и вся система управления культурой? Существуют ли в духовной сфере внутренние самодействующие резервы самосохранения, выживания и развития, помогающие преодолеть «отчужденность» личности в образовании, труде и культуре? Все ли в теории и практике западного менеджмента подходит для нашей культуры? В чем особенности современного менеджмента?

В изложении основ менеджмента в культуре мы будем в основном опираться на западную практику, понимая под менеджментом, вслед за Дракером, – «искусство и способ управления бизнесом... Это понятие, на наш взгляд, может быть применено только к деловому предприятию, смысл существования которого состоит в производстве товаров и предоставлении различных услуг». Именно в этом смысле мы и будем рассматривать менеджмент в культуре, поскольку произведение искусства, как известно, может иметь значение товара-блага, а если результат творческой деятельности выступает непосредственно в форме живого труда, он превращается в товар-услугу. Как пишет отечественный исследователь А. И. Глаголев, «товары-блага и товары-услуги – вот два мира экономики культуры». Менеджмент, применительно к культурной сфере, можно определить как науку об управлении человеческими отношениями в процессе производства, распространения и потребления культурных благ и услуг в условиях рыночной экономики.

Но сначала необходимо разобраться с понятиями культура, сфера культуры и менеджмент.

Под менеджментом понимается система управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных социальных институтов – организаций, призванных осуществлять социально-значимую деятельность. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества (коммерческом и некоммерческом бизнесе, политике, науке, образовании, профессиональной активности и т. д.). Технология, т. е. конкретные способы осуществления менеджмента, зависят от социально-экономического развития общества, от конкретной сферы, информационного обеспечения, действующего законодательства и целого ряда других факторов.

О культуре будет идти речь в двух планах. Во-первых, в широком смысле, как о способе бытия человека в качестве социального существа, как о системе негенетически наследуемого социального опыта. В этом плане культура образует материальную и духовную среду, способствующую формированию и возвышению человека. Во-вторых, в узком – «отраслевом» – смысле, как о конкретной сфере жизни общества (сфера культуры), включающей сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные и местные традиции, праздники и т. д.), художественное образование и детское творчество, искусство, творческую (преимущественно художественную) деятельность, исполнительство, концертную

деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство, этнографические искусства и ремесла, а также деятельность, их обеспечивающую (экономика культуры, право, финансирование, управление, информация, и т. п.).

Деятельность в сфере культуры осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественными организациями) с различными формами собственности, а также частными лицами.

В наше время культура и сфера культуры имеют отношение к деятельности любых фирм (не только сферы культуры) и менеджменту в них: культура – тем, что современный менеджмент проявляет все большую зависимость от своего социально-культурного контекста, от социально-культурной среды фирмы и сам приобретает черты технологии социально-культурного нововведения. Более того, каждая фирма все более отчетливо предстает носителем определенной культуры; сфера культуры – потому что современный менеджмент, в силу его отмеченных особенностей, очень тесно сотрудничает с учреждениями сферы культуры (широкое развитие спонсорства, благотворительности, других форм связей с общественностью (public relations) неосуществимы без такого сотрудничества).

В свете сказанного, очевидно, что рассмотрение менеджмента в сфере культуры представляет особый интерес.

Во-первых, потому что в его технологическом содержании раскрывается все богатство менеджмента вообще – как уже говорилось, в сфере культуры действуют самые различные организации.

Во-вторых, перспективы такого рассмотрения важны для выяснения возможностей сотрудничества со сферой культуры других сфер деловой активности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере зарабатываются преимущественно не на основе простой коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных доноров: спонсорства, патронажа, благотворительности.

В-третьих, еще более очевидно другое обстоятельство: нарастание требований к менеджерской компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Переход от административно-распределительной системы управления сферой культуры к все более широкому использованию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансирования структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятельность — все это радикально меняет требования к профессионализму менеджера в социально-культурной сфере. Если раньше он видел себя преимущественно работником «идеологического фронта», педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом, короче говоря — быть полноценно компетентным в вопросах менеджмента, без всяких скидок на пресловутую «специфику» сферы.

Более того, сама эта специфика заключается отнюдь не в «усеченности» менеджмента, а, наоборот – в его расширительном применении. Социально-культурная сфера включает в себя деятельность как сугубо некоммерческую (нонпрофитную), так и коммерческую (платные услуги), как местного, так и (в том числе — применительно к тому же виду деятельности) международного масштаба.

Общность проблем и интересов современного бизнеса и сферы культуры обусловлены не только тем, что бизнес и культура вынуждены сами заботиться о своем выживании, сами заботиться о привлечении и зарабатывании средств. Современный бизнес и социально-культурная сфера, в том числе и в современной России, обречены на сотрудничество – всерьез и по большому счету.

Социально-культурная сфера не должна, да и уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов. Привлечение внебюджетных источников финансирования, все более активное сотрудничество социально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капиталом, общественными движениями и организациями – одно из необходимых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроизводства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Однако бизнес заинтересован в сотрудничестве с социально-культурной сферой отнюдь не меньше, чем она в нем. Формирование и продвижение имиджа и репутации фирмы, спонсорство, патронаж и благотворительность, работа с персоналом, расширение сотрудничества, даже рекламные кампании и акции по стимулированию продаж – все это просто неосуществимо без проведения праздников, конкурсов, выставок, культурных программ, т. е. без обращения к социально-культурным технологиям, а то и без прямого сотрудничества с соответствующими организациями и учреждениями социокультурной сферы.

Бизнес и культура в современном обществе «скованы одной цепью» – предполагают и дополняют друг друга, немыслимы друг без друга. Эта «обреченность» на сотрудничество имеет глубокий политологический смысл, чрезвычайно важный для развития и преобразования общества. Дело в том, что это сотрудничество, по сути дела, является способом реализации гражданского общества – не декларирования его, а наращивания его реальной ткани, его механизмов, процедур и «мускулов». Только общество, в котором сложились и вызрели развитые формы сотрудничества делового мира и сферы культуры, способно к саморазвитию и саморегуляции социально-экономических и социокультурных процессов – по возможности, независимо от государства. Собственно, только в таком обществе и могут сложиться реальные предпосылки и условия для становления демократии. Но суть дела заключается отнюдь не в желательности сотрудничества бизнеса и культуры. Это – неизбежность, особенно с учетом экономического состояния и политической ситуации в России.

Проблемы культуры и искусства не ограничиваются проблемами отрасли.

Можно выделить несколько уровней роли культуры и искусства в развитие современного общества:

Прямой вклад сферы культуры в экономику:

- Сфера культуры и искусства создает конкретные рабочие места, имеет собственные автономные рынки, обладающие существенным инвестиционным потенциалом, осуществляет непосредственный вклад в развитие экономики конкретного региона.

- Культура и искусство служат основным источником развития образования, СМИ, туризма, индустрии развлечений.

Прямое социальное влияние:

- Культура и искусство обеспечивают социально-значимые виды деятельности, организацию отдыха, позитивно влияют на сознание людей, отношения между ними, способствуют духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала.

- В элитарной, массовой культурах, андеграунде предлагается разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения.

Косвенное экономическое влияние:

- Такие современные технологии бизнеса и менеджмента, как реклама, public relations, работа с персоналом, реинжиниринг корпораций, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля, невозможны без использования традиционных форм социально-культурной деятельности, без сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры.

- Культура и искусство повышают ценность окружающей среды, например, украшая товары, помещения, здания, включаясь в оформление города, материальной среды производства и отдыха.

Косвенное социальное влияние:

- Культура и искусство обогащают социальную среду, пропитывая ее различными привлекательными событиями.

- Они выступают источником цивилизационного влияния и социальной организации, стимулируют творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения.

- Культура и искусство — коллективная память общества, неисчерпаемый источник культурно-исторического наследия и творческих идей для будущих поколений.

- Они улучшают и разнообразят жизнь, повышают степень социализации личности, способствуя профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения.

- Велика роль культуры и искусства в образовании и воспитании подрастающего поколения, влиянии на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей.

- Возрастает роль культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе, с использованием современных технологий.

С учетом всех указанных связей можно сказать, что культура является системообразующим фактором консолидации и развития общества в национальном и региональном масштабе.

На примере нашего города мы можем сказать, что именно с развитием культуры связано развитие города. Естественно, градообразующим предприятием является металлургический комбинат, но потребность горожан в культурном досуге заставляет руководителей комбината развивать социальную сферу. Так, были построены два горнолыжных комплекса, что привлекло в город любителей этого вида спорта из других регионов. Начал развиваться принимающий туризм. Это потребовало строительства современных автотрасс, гостиниц, повлекло повышение комфортабельности домов и баз отдыха на Банном озере. В городе появился аквапарк. В городе еще имеется мощный культурный потенциал, и это делает перспективным дальнейшее развитие города как центра образования, туризма и коммуникации в своем регионе.

Прежде чем мы перейдем к изучению механизмов современного менеджмента, особенностей менеджмента в сфере культуры и требований к современному менеджеру, следует остановиться на методологической культуре менеджмента, рассмотреть историю и эволюцию теорий управления, т.е. рассмотреть менеджмент как теоретическую дисциплину.

Тема 2. Особенности управленческих стратегий и тактик в сфере культуры

Сфера культуры как сфера услуг. Сфера культуры – сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Продукты такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, переживания). Их производство совпадает с их потреблением. Если книгу читают, смотрят спектакль, ходят на концерт артиста, ездят на курорт, то ценность этих предметов культуры возрастает. Книга, которую не читают, курорт, который не посещают, не представляют ценности.

Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются в основном не на основе коммерческой деятельности, а на основе привлечения средств различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и т.д.

Коммерческими направлениями в сфере культуры являются туризм, реклама, гостиничный и ресторанный сервис, организация досуга, шоу бизнес и др. Но и некоммерческие организации могут заниматься «зарабатыванием денег»: музеи открывают производство сувениров, реставрационные мастерские, библиотеки оказывают услуги по ксерокопированию, многие учреждения сдают площади под коммерческие структуры и магазины.

Применительно к российской сфере культуры можно говорить о ее особой специфике. Заключается она в низком уровне культуры управления в сфере культуры. Причем проблема кроется не только в персонале. Статистика показывает, что если бы все выпускники высших и средних учебных заведений, готовящих работников для сферы культуры, работали в этой области, то уже к 1976 году все предприятия и учреждения культуры были бы укомплектованы специалистами с высшим и средним специальным образованием. В настоящее же время таковых меньше половины.

Можно выделить несколько причин. Во-первых, низкая оплата, плохие материальные условия жизни и работы, отсутствие социальных гарантий и льгот. Во-вторых, низкий социальный статус и престижность профессии. В-третьих, огромное количество бумаг: планов, отчетов, заявок, контроль и т.п., не согласующихся между собой. В результате механизмы менеджмента в сфере культуры не образуют целостной системы.

Поэтому главная проблема развития менеджмента в сфере культуры заключается в обеспечении такого единства, чтобы механизмы дополняли и подкрепляли друг друга: чтобы что планировалось, то и учитывалось, и за это платили бы деньги. Подобное единство наметилось только в девяностые годы прошлого века, когда сфера культуры с 1989 г. стала втягиваться в нормальные рыночные отношения и соответствующие управленческие процедуры и механизмы.

Опыт и итоги административных нововведений в сфере культуры России. Рассогласованность в механизмах управления имела весьма показательные последствия для российской сферы культуры. Опыт менеджмента в ней весьма и весьма поучителен. До 1953 г. сфера культуры в нашей стране координировалась Главным управлением по политико-просветительной работе (Главполитпросвет) при Народном комиссариате по просвещению (Наркомпрос), т. е. входило в отрасль народного образования. Это вполне соответствовало задачам советской культурной революции (политическое просвещение и создание внешкольной системы образования).

Однако очень скоро стало очевидно, что деятельность таких учреждений выходит далеко за рамки этих функций и включают в себя организацию отдыха, туризм, спорт, развитие любительства и т. д.

В 1953 г. было создано Министерство культуры СССР и соответствующая административная вертикаль: республиканские Министерства культуры, краевые и областные управления культуры, районные и городские отделы культуры. Однако очень скоро стало ясно, что сфера культуры принципиально многоукладна, в ней всегда действовали различные формы собственности: государства и общественных организаций, прежде всего, профсоюзов, имевших мощную сеть учреждений культуры.

В 1960—1970-е гг. началась кампания централизации клубных и библиотечных систем. Вся библиотечная сеть и, чуть позже, клубная сеть учреждений в стране были централизованы. Для создания централизованной системы было достаточно наличия двух учреждений, даже если между ними было 200 км, да и то только по зимнику (реальный случай на севере Коми). Централизованная система работала по единому плану, но отчитывалось каждое учреждение своей формой статотчета, что привело к колоссальному «росту» объемов работы: одно и то же мероприятие показывалось в нескольких формах отчетности. Но кампания так и не решила проблему ведомственной разобщенности. Проблема вместо решения загонялась на новый уровень. Это, как и несоответствие

планирования и учета, – чрезвычайно характерная черта для уровня культуры советского менеджмента в сфере культуры.

В 1983 г. началась новая «эпопея». Речь идет о повсеместном создании культурно-спортивных комплексов (КСК). В создании таких комплексов были разумные основания: спорт в своих массовых соревнованиях и других мероприятиях давно тяготел к сфере культуры, а в последней давно уже «зияла» лакуна оздоровительной работы. Эти КСК были созданы. Где на бумаге, например, КСК Дзержинского района Ленинграда, в который входили Государственный Эрмитаж, Государственный Русский музей, Институт культуры, Институт театра, музыки и кинематографии, районная детская библиотека и клубик «Водоканал» – объединение насколько причудливое, настолько же и лишённое смысла. А где-то это было и материализованное единое архитектурное решение, как, например, в совхозе «Агротехника» Тосненского района Ленинградской области, где под одной крышей находились средняя школа, Дом культуры, библиотека, бассейн, тренировочные залы, зал соревнований и др. Архитекторы за этот проект получили заслуженную премию. Но... библиотека входит в состав Любаньской ЦБС и работает по ее плану, а Дом культуры входит в состав Тосненской ЦКС и работает по ее плану. Спортивные же сооружения принадлежат двум спортивным обществам. Это был яркий пример несостоятельности именно менеджерских решений, а не пресловутой «слабой материально-технической базы».

Деятельность всех этих учреждений не могла осуществляться без своеобразного «спонсорства» и «благотворительности» со стороны промышленных предприятий, общественных организаций. Зачастую такая поддержка осуществлялась по разнарядке, а то и под прямым давлением со стороны партийных органов. Все это сказалось на содержании культурно-просветительной деятельности, нашло воплощение в архитектуре, планировке, интерьерах учреждений культуры: залы для массовых собраний и заседаний с жестко закрепленными сиденьями, обязательные доски почета, ленинские уголки и т. п. до сих пор делают эти учреждения неуютными, официозными, малоприспособленными для живого творчества, отдыха, проведения полноценного досуга. Однако все это было ярким проявлением и воплощением определенного типа культуры, определенного типа общественных отношений и определенной социальной технологии и социально-культурного менеджмента.

В 1984 г. произошли во многом решающие события. Во-первых, в связи с разработкой Программы развития платных услуг населению было впервые рассчитано, сколько сфера культуры возвращает в госбюджет на рубль бюджетных ассигнований. Результат оказался довольно неожиданным — 78,6 коп. Оказалось, что сфера культуры в значительной степени самокупаема. А во-вторых, были опубликованы результаты социологических исследований интенсивности общения населения с культурно-просветительными учреждениями. Этот результат оказался не менее ошеломляющим – 1 час 20 мин. в месяц (вместе с платным кинопоказом!).

Эти два открытия привели к практическим выводам: задачу коммунистического воспитания трудящихся сфера культуры не только не решила и не решает (за час с небольшим), но она, как оказывается, довольно активно участвует в формировании бюджета. Работники культуры получили плановые задания по платным услугам, что привело к деморализации профессиональной среды на несколько лет. Работника культуры не учили делать деньги, его учили культурно-просветительной работе, отношению к клубу как педагогической системе и т. п. Работники культуры стали брать деньги за то, чему были научены – за детскую самодеятельность, творческие кружки и т. д. Административный хозрасчет подвел черту административным исканиям. Бюджетный кризис конца 1980-х – начала 1990-х ускорил наступление «момента истины». Как говорят зарубежные специалисты, в нашей стране был накоплен колоссальный опыт административных

управленческих нововведений в сфере культуры. И итог этих нововведений достаточно поучителен для осознания подлинной специфики менеджмента в сфере культуры.

Сфера культуры является сферой свободного времени – когда люди в буквальном смысле слова что хотят, то и делают. Если их не пускают в одно учреждение, они идут в другое, если их гонят оттуда, они идут на кухни, в подвалы, на чердаки, в лес, но будут продолжать делать то, что они хотят делать. Им можно только помогать или мешать. Культурная жизнь, культурные процессы развиваются сами по себе, слухи о том, что работники сферы культуры оказывают серьезное влияние на их развитие, сильно преувеличены. Сплошь и рядом профессиональная среда вскакивает на подножку уходящего без нее поезда. Так было с дискотеками, с оздоровительным движением, с видео. Единственное, что можно делать, – это помогать или мешать развитию культурной жизни.

Поэтому менеджмент в сфере культуры может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни – не больше, но и не меньше. И в этом заключается подлинное содержание специфики менеджмента в сфере культуры.

На решение данной задачи должна быть нацелена государственная политика в сфере культуры и деятельность коммерческих организаций, принимающих участие в финансировании культурных программ.

Вопросы к модулю I:

1. Каковы особенности развития социокультурной сферы в рыночных условиях?
2. Как реализуется взаимодействие бизнеса и культуры?
3. В чем выражается прямой вклад сферы культуры в экономику?
4. Как проявляется косвенное влияние сферы культуры на развитие экономики?
5. В чем выражается прямой вклад сферы культуры в развитие социальных отношений и социальной инфраструктуры?
6. Как проявляется косвенное социальное влияние сферы культуры?

Задание: после того, как ответите на поставленные выше теоретические вопросы, подберите примеры на материале жизни нашего города.

Семинар к модулю I. Специфика функционирования культурных институтов современного общества

Культурная деятельность и рынки культурной продукции и услуг. Культура, массовое общество и массовая культура, средства массовой коммуникации, национальное государство, субъект, идентичность, повседневность, публичное пространство. Специфика функционирования культурных институтов современного общества. Культурные образцы и культура повседневности. Психология потребления и феномен качественного времени.

Методические рекомендации для подготовки

Следует ознакомиться с особенностями социально-культурной деятельности и спецификой функционирования культурных институтов.

В прикладной культурологии есть два основополагающих понятия – социокультурная практика и социокультурное проектирование. Социокультурная практика – любая форма активности, проявляющаяся в социокультурной системе. Это творческая, созидательная деятельность, при которой преобразование общественных и духовных условий человеческой жизни совпадает с изменением самих субъектов. Социокультурная практика является своего

рода адаптивным механизмом – ресурсом, позволяющим гармонично встроиться в контекст культурных и социальных процессов.

Социально-культурные практики	
<i>Вид</i>	<i>Описание</i>
Социально-культурная анимация	Социально-культурная анимация – одно из наиболее интенсивно развивающихся направлений современной социально-культурной деятельности, которое предполагает реализацию программ творческой реабилитации, активного отдыха, социально-психологической консолидации общественных групп на базе ценностей культуры. Анимация – способ инициации творческих потребностей людей, пробуждение их гражданской, общественной активности, способ утилизации гражданской активности населения.
Клубное объединение	Основу этого объединения составляет общность людей на почве таких интересов, удовлетворение которых требует совместных действий. В случае если у человека есть потребность в коллективном Своеобразии деятельности клубных объединений состоит в том, что она представляет собой коллективную досуговую деятельность. Клубное объединение характеризуется слиянием общественных и личных интересов. Общественный интерес воспринимается членами объединения как личный.
Образование и карьера	Важной сферой общественной практики, где реализуется СКД, является образование формирование дальнейшей профессиональной карьеры специалиста. В структуру данной категории общественной практики включаются следующие составляющие ступени образования: дошкольное, школьное, дополнительное, среднее специальное, профессиональное, вузовское, послевузовское (повышение квалификации), второе (дополнительное). Это обеспечение исторической преемственности поколений, воспитания исторической памяти, сохранение, трансляция и развитие национальных культур народов. Целью образования становится формирование человека, умеющего ориентироваться в проблемных кризисных ситуациях, способного к рефлексии и творчеству, имеющего навыки работы с разными типами мышления, с разными уровнями культур, готового к поликультурному диалогу.
Социально-культурная реабилитация	Социально-культурная реабилитация и поддержка относится к числу наиболее актуальных и востребованных сфер общественной практики СКД. Основным объектом социально-культурной реабилитации и поддержки являются социально-ослабленные и социально-незащищённые группы населения. В широком смысле социальная реабилитация представляет собой систему юридических, медицинских, психологических, педагогических социально-культурных мер, направленных на преодоление социальной недостаточности человека. Целью социальной реабилитации является социальная интеграция-процесс, который характеризует меру достижения личностью оптимального уровня жизнедеятельности и реализации своих потенциальных способностей и возможностей в результате межличностного взаимодействия в конкретном социально-

Художественная культура и искусство	<p>культурном пространстве и социальном времени</p> <p>Одними из важнейших сфер общественной практики, где реализуется СКД, являются художественная культура и искусство. Поскольку искусство является не самоцелью, а средством приобщения к нравственному и прекрасному, постольку оно выполняет ярко выраженные эстетические, воспитательные, просветительные и другие социально-культурные функции. Как специфическая форма общественного сознания и человеческой деятельности, искусство – один из важнейших способов эстетического освоения мира. СКД в том или ином виде искусства выступает по преимуществу как художественно-творческая деятельность, как художественное творчество со своими правилами.</p>
-------------------------------------	---

Рассматривая технологию социально-культурной деятельности, необходимо остановиться на основных методах, формах и средствах, которые используются в практике работы учреждений культуры и досуга. Попытка проанализировать сущность терминов, так или иначе связанных с технологией социально-культурной деятельности, позволила сформулировать обозначаемые этими терминами понятия.

Средства социально-культурной деятельности – это «набор инструментов» идейно-эмоционального воздействия, которые используются работниками учреждений культуры и досуга в процессе производственной деятельности.

В арсенале работников социально-культурных институтов имеются разнообразные средства и способы воздействия на человека. Как специалист широкого профиля организатор досуга должен, во-первых, удовлетворять социально-культурные интересы и потребности людей различных профессий и возрастов, а, во-вторых, разрабатывать инновационные технологии, которые будут способствовать более содержательному и развивающему досугу населения. Принципиальная особенность такого специалиста в том, что знание психологии, педагогики, культурологии, социологии, экономики, политологии, права, теории управления и ряда других общественно-значимых и весьма престижных сегодня наук выступает не как самоцель, а как существенное средство реализации ведущей метафизики социально-культурной деятельности - приобщение человека к достижениям мировой и отечественной культуры, всемирное развитие его творческого потенциала.

К числу **основных средств** социально-культурной деятельности относятся: *живое слово, печать, радио, телевидение, наглядные и технические средства, искусство и спорт, литература и художественная самодеятельность.*

Следует отметить, что все средства между собой тесно взаимосвязаны и их выбирают с учетом определенного объекта воздействия, т.е. дошкольники, подростки, молодежь, студенты, пенсионеры и т.д. К тому же, выбор средств *зависит от тематической направленности* мероприятия, проводимого организаторами досуга (вечер вопросов и ответов, «круглый стол», диспут, ток-шоу, конкурсы, аукционы, конференции, брифинги).

Для успешного применения средств социально-культурной деятельности в практике организатора досуга исследователи советуют соблюдать **ряд требований и правил:**

- *выбор* средств всегда зависит от цели какого-либо мероприятия, воспитательной акции, именно цель определяет средство;
- количество и характер выбранных средств воздействия должны соответствовать художественно-постановочным задачам, недостаток средств и их избыток одинаково вредны;
- всякий избравший те или иные средства воспитатель должен в совершенстве владеть методикой их применения, знать их слабые и сильные стороны;

• имеющиеся в распоряжении средства «должны быть всегда под рукой и в полной исправности»

Формы СКД делятся на массовую, групповую и индивидуальную.

Во взаимодействии с такими понятиями, как средства и формы, большое значение имеет рассмотрение понятия «методы социально-культурной деятельности».

Слово «метод» (methodos) греческого происхождения и в переводе означает «способ познания, исследования или практического осуществления чего-либо».

Методы социально-культурной деятельности применяются в работе учреждений культуры и досуга с целью эффективного использования популярных у населения форм и средств организации свободного времени. Существует большое разнообразие в подходе к классификации педагогических методов. Для социально-культурной деятельности представляет интерес классификация, предложенная профессором Новаторовым. Он предлагает следующую структуру методов социально-культурной деятельности:

а) методы учебно-познавательной, самообразовательной деятельности – работа с литературными источниками, изучение материалов прессы, взаимный обмен информацией, дискутирование по поводу услышанного и прочитанного; изложение или рассказ лектора, пропагандиста, обозревателя, политинформатора, просмотр слайдов, учебных плакатов, структурно-логических схем, видеофильмов, телевизионных передач, кинофильмов и т.п., а также их показ, демонстрация специалистами культурно-просветительных учреждений или самими участниками мероприятий; упражнение (гл. образом в кружках, студиях, народных коллективах, музыкальных классах и т.д.); иллюстрация (использование введений искусства или их фрагментов при проведении массовых мероприятий) и театрализация (уподобление документального, жизненного материала произведению искусства, его художественное обобщение);

б) методы формирования сознания личности – убеждение (доказательство какой-либо идеи путем обращения к научным фактам и аргументам); внушение (авторитетное заявление или заключение, рассчитанное на некритическое его восприятие одним человеком, их группой или массовой аудиторией); пример (обращение к позитивному или негативному опыту других людей, побывавших в ситуациях, подобных рассматриваемым сейчас);

в) методы организации деятельности и формирования опыта общественного поведения – практическое задание, вовлечение в деятельность, индивидуальное поручение, педагогическое требование, соревнование, наставничество, выдвижение почина и его поддержка другими и т.д.;

г) методы стимулирования общественного поведения и культурно-досуговой деятельности – моральное поощрение (награждение дипломами, грамотами и т.п.), материальное поощрение, (награждение памятными подарками, сувенирами, призами и т.п.), общественное порицание.

Приведенная классификация методов довольно условна. В социально-культурных институтах рассмотренные методы чаще всего используются не изолированно, а в тесном контакте между собой и варьируются в зависимости от основных целей и задач, поставленных перед организаторами досуга и контингентом посетителей.

Изучение форм, средств и методов социально-культурной деятельности позволило нам прийти к следующим выводам.

1. Современная технология социально-культурной деятельности характеризуется большим разнообразием средств, форм и методов организации досуга.

2. Приоритет учреждений культуры и досуга сегодня направлен на развитие региональной культурной политики и целенаправленную поддержку культурных инноваций.

3. Технологические инновации обладают огромным педагогическим и культурологическим потенциалом, будучи воплощенными конкретными методами и

содержательными формами социально-культурной деятельности, они способствуют не только развитию личности, но и противостоят девальвации культуры. В отличие от других социальных институтов, учреждения культуры создают для развития информационно-просветительской деятельности свою *специфику*: доступность, свободу выбора, нерегламентированный характер образовательных и познавательных программ, альтернативные методики, сочетающие научные и художественно-выразительные средства, гибкое реагирование на конъюнктуру досуговых интересов, возможность связать в единую социально-педагогическую цель информационную, образовательно-кружковую, индивидуально-консультационную работу.

Для работы на занятии следует ознакомиться со следующим текстом (**Приложение 1**).

МОДУЛЬ II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 3. Менеджмент как практическая деятельность и как научная дисциплина, древние формы и предпосылки возникновения научного менеджмента

Термин «менеджмент» употребляется для обозначения как особой сферы социально-практической деятельности, так и особой научной дисциплины, ставящей задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию. Русские термины «управление» и, соответственно, «теория управления» для обозначения этих сфер также допустимы, но они менее точны, так как имеют более широкое значение.

Менеджмент как социально-практическая деятельность имеет много аспектов, но в своей главной части эта деятельность направлена на создание, обеспечение функционирования и развития организаций, предназначенных для достижения определенных целей.

Менеджмент как научная дисциплина представлен совокупностью знаний, аккумулирующих разнообразный управленческий опыт, и знаний, полученных специальными научными методами и широким спектром концепций, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности. Центральное место среди этих концепций принадлежит теориям организации.

Теории организации изучают влияние формальной структуры, внутренней деятельности и внешней среды на сложное поведение людей, объединенных в организацию. Специфика менеджмента как теоретической дисциплины определяется ориентированностью его на решение социально-практических задач. Формирование научно-теоретического менеджмента было движимо не академическим, внутринаучным, а, прежде всего социальным интересом достижения большей эффективности фактически во всех сферах организационной деятельности людей.

Феномен управления в социальной сфере можно проследить до самых глубин человеческой истории. Известный теоретик менеджмента Питер Друкер не без оснований, хотя и не без некоторого эпатажа, сравнительно недавно заявил, что «лучшими менеджерами в истории были люди, ответственные за строительство пирамид в Египте». На найденных при раскопках осколках глиняных египетских сосудов сохранились изображения способа постройки этих знаменитых сооружений. Большая колонна рабов тащила тяжелую плиту. Впереди этой колонны шли музыканты, которые музыкальным сопровождением задавали определенный темп и ритм рабам, осуществляя координацию их индивидуальных усилий. По бокам колонны шли надсмотрщики с палками (стимулами), которые подстегивали

выбивающихся из общего темпа и ритма рабов. Позади колонны шли те, кто добивал не могущих подняться.

Этико-гуманистические, но также ритуально-технические аспекты социального управления обсуждались и пропагандировались в древности Конфуцием, у которого также есть чему поучиться и современным менеджерам. Человеколюбие, почтительность, честность, искренность, вежливость, сочетаемые со строгим соблюдением ритуала, – все это, по замыслу Учителя, важнейшие, необходимые качества подлинного управляющего, «благородного мужа». Поэтому людям, иронизирующим сегодня по поводу «китайских церемоний», следует напомнить о глубоких истоках и значительном исходном гуманистическом содержании этих процедур.

В Древней Греции проблема управления остро встает в связи с необходимостью решения как социальных, так и социотехнических задач. К числу наиболее значимых из числа последних относится задача кораблевождения. Греческий корабль (многоярусное весельное судно) был самым сложным в то время техническим устройством. Характер организации совместной работы на корабле заставлял людей учиться повелевать и повиноваться. Развиваемые при этом единоначалие, централизм, иерархия и субординация становятся на определенном этапе образцами социального взаимодействия.

Человеческие действия и мир человеческих отношений, как было замечено уже в античности, практически невозможно полностью подчинить идеальным образцам. Поэтому в практических делах огромное значение имеют находчивость, чутье, проницательность, гибкость ума, смекалка, ловкость, чувство уместности. Платон создал образ идеального Государства. В мифах и драмах древние греки восхваляли хитроумие и рассудительность (нравственный аналог хитроумия) в самых разных областях деятельности. Одним из самых любимых греческих героев, как хорошо известно, был «хитроумный Одиссей».

Однако, оставив нам развитую теорию идеальных образцов, древние греки не создали ничего похожего на «теорию хитрости».

В самом широком познавательном контексте, научный менеджмент можно оценить, как первую мощную попытку овладеть практической эффективностью рациональными, научными средствами. Перечислим главные предпосылки формирования классического научного менеджмента:

- промышленный переворот, заменивший ремесленный труд на массовое индустриальное производство с особым типом организации труда;
- высокий авторитет науки, привлекавшей не только несомненной интеллектуальной значимостью, но и все более проявлявшейся практической эффективностью;
- классический идеал научности, в безусловном следовании которому видели свою задачу большинство философов и ученых того времени фактически во всех областях науки.

Макс Вебер в своей знаменитой работе «Протестантская этика и дух капитализма» приводит пример трансформации в жизни и деятельности скупщика изделий домашней промышленности. До середины прошлого века она протекала, по нашим понятиям, довольно спокойно. Крестьяне со своими изделиями приезжали в город, где жил скупщик, здесь после тщательной проверки качества изделий они получали установленную оплату. Клиентами скупщика для сбыта товара на дальние расстояния были посредники, также приезжие. Поездки с целью посещения клиентов либо вообще не предпринимались, либо предпринимались редко, с большими промежутками. Все это обеспечивало сносный заработок, позволявший вести приличный образ жизни, а в хорошие времена и откладывать небольшие суммы.

Перед нами во всех отношениях «капиталистическая» форма организации. И, тем не менее, это «традиционалистское» хозяйство, если принять во внимание дух, которым оно проникнуто. В основе подобного хозяйства лежало стремление сохранить традиционный

образ жизни, традиционную прибыль, традиционный рабочий день, традиционное ведение дел, традиционные отношения с работниками и традиционный, по существу, круг клиентов, а также традиционные методы в привлечении покупателей и в сбыте. Это определяло «этос» предпринимателей данного круга.

В какой-то момент, однако, эта безмятежность внезапно нарушалась. Какой-нибудь молодой человек из среды скупщиков переселялся из города в деревню, где он тщательно подбирал ткачей, значительно усиливал степень их зависимости и контроль над их деятельностью и тем самым превращал их из крестьян в рабочих. Он старался сосредоточить в своих руках весь сбыт посредством установления тесной связи с магазинами розничной торговли, сам вербовал покупателей, ежегодно регулярно посещал их и направлял свои усилия на то, чтобы качество продукции отвечало их потребностям и желаниям. Одновременно он проводил в жизнь принцип «низкие цены, высокий оборот». Затем происходило то, что всегда и повсеместно следует за подобным процессом «рационализации»: тот, кто не поднимался, тот опускался. Идиллия рушилась под напором ожесточенной конкуренции, крупные состояния, возникшие в новых условиях, не отдавались в рост, а вкладывались в производство. Прежней уютной, спокойной жизни пришел конец, наступила пора суровой трезвости: те, кто подчинялись законам времени и преуспевали, хотели не потреблять, а приобретать; другие стремились сохранить прежний строй жизни, но вынуждены были ограничить свои потребности. При этом не приток новых денег совершал, как правило, этот переворот, но вторжение нового «духа», а именно «духа современного капитализма».

Главное в «капиталистическом духе», по М. Веберу, стремление к эффективному достижению целей посредством рационализации. Его развитие приводит к упрочению и распространению в качестве господствующих «целерациональных» структур социального действия. Что имеется в виду под таковыми?

М. Вебер выделяет четыре идеальных типа социального действия:

- целерациональное – основано на рассмотрении ожидаемой ситуации в качестве условий или средств достижения рационально поставленной, продуманной цели;
- ценностно-рациональное – основано на вере в безусловную ценность определенного поведения как такового, независимо от того, к чему оно приведет;
- аффективное – обусловлено эмоциональным состоянием индивида;
- традиционное – основано на длительной привычке.

Целерационально, подчеркивает Вебер, действует тот индивид, чье поведение ориентировано на цель, кто рационально рассматривает отношение средств к цели и побочным результатам. Выбор между конкурирующими, сталкивающимися целями и следствиями может быть, в свою очередь, ориентирован ценностно-рационально, тогда поведение целерационально только по средствам. Индивид может также включить конкурирующие и сталкивающиеся цели и следствия (без ценностно-рациональной ориентации на «заповеди» и «требования») в шкалу по степени их необходимости, а затем ориентировать свое поведение таким образом, чтобы эти потребности по возможности удовлетворялись в установленном порядке (принцип «предельной полезности»). Ценностно-рациональная ориентация действия может, следовательно, находиться в различных отношениях с целерациональной ориентацией. Абсолютная этическая ценность и абсолютная рациональность действия всегда, в сущности, лишь пограничный случай.

Тема 4. Своеобразие тактик управления в теориях классического менеджмента

Определение классического менеджмента. Промышленный переворот состоял в переходе от ремесленного труда к фабричному, машинному производству, основанному на углубленной специализации и разделении труда. Промышленная структура с развитым разделением труда становится главным эталоном классического менеджмента и классических теорий организаций.

Классическим менеджментом принято называть совокупность концепций, созданных в конце XIX – начале XX в. и объединяемых общностью исходных философско-методологических принципов. Прежде всего, имеются в виду концепции Фредерика Тейлора, Анри Файоля, Макса Вебера. Особое место в этом ряду занимает концепция Александра Богданова. С одной стороны, Богданов фактически первым выдвигает и обстоятельно развивает идею о необходимости решения организационных вопросов на подлинно научной основе. И во временном плане его концепция соответствует классическому менеджменту. Однако, с другой стороны, в содержательном плане, можно сказать, что А.А. Богданов опережает свое время. Понимание науки и организационных принципов Богдановым выходит далеко за пределы классических определений и закладывает основу для подходов, развитых позднее.

Классическое определение менеджмента дается А. Файолем. Это определение, сформулированное на базе соответствующего понимания, принято называть функциональным. Менеджмент определяется через перечисление его функций: предвидеть и планировать; организовывать; распоряжаться; координировать; контролировать. В этом определении уже видно важное различие статического (организовывать) и динамического (распоряжаться, приводить организацию в действие) аспектов менеджмента. Такое понимание сути менеджмента сохранилось вплоть до современности. Менеджмент и сегодня кратко определяется как «координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач» (Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. – М., 1996. – С. 17).

Дух и основную идею классического менеджмента ярко выразили в своих концепциях Ф. Тейлор и М. Вебер: достижение эффективности путем рационализации действий. Под эффективностью при этом понимается максимальное приближение к заранее поставленной, продуманной цели с помощью минимальных затрат. Главное средство обеспечения эффективности классический менеджмент видит в науке, завоевавшей высокий авторитет во многих областях человеческой жизни.

Школа НОТ (научная организация труда) – начало XX века. Теории управления А. Богданова и Ф. Тейлора. Школа НОТ представляет собой первый этап в развитии научных теорий классического менеджмента. В центре внимания данной школы было производство – его оптимальная организация, получение максимальных прибылей. Эта школа представлена теориями русского ученого Александра Богданова и американца Фредерика Тейлора.

А. Богданов в своей «Всеобщей организационной науке» исходит из того, что всякая задача может и должна рассматриваться как организационная. Ведь какова бы ни была задача – практическая, познавательная, эстетическая, – она складывается из определенной суммы ее «данных»; сама же постановка ее возникает в связи с тем, что наличная комбинация этих элементов не удовлетворяет то лицо или коллектив, который выступает как действующий субъект в этом случае. «Решение» сводится к новому сочетанию элементов, которое «соответствует потребности» решающего и принимается им как «целесообразное».

Понятия «соответствие», «целесообразность» полностью организационные. Они выражают определенное усовершенствованное соотношение, которое с точки зрения субъекта «более организационное», чем имеющееся раньше.

Всякая человеческая деятельность, утверждает Богданов, объективно является организующей или дезорганизующей. А это значит, что всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную – можно рассматривать как материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения. Для практики и теории нужны и важны методы. Вывод по отношению к ним аналогичен: «все методы суть организационные». Отсюда вытекает задача: понять и изучить все и всякие методы как организационные.

Специализация – необходимый этап в прогрессе форм организационного опыта. Она ведет к расхождению методов. Тем не менее, существует взаимодействие между отраслями, и методы одних проникали в другие, часто вызывая в них целые революции. И в технике, и в науке ряд величайших открытий, едва ли не большинство их, сводилось именно к перенесению методов за пределы тех областей, где они первоначально были разработаны.

Методы всех наук, как и всевозможные методы практики – только способы организации материала, доставляемого опытом.

Богданов выделяет два основных организационных механизма:

- Механизм формирующий, который включает соединение комплексов, введение «посредствующих» комплексов, проведение границ, кризисы.
- Механизм регулирующей, включающий «консервативный подбор» (закономерное сохранение или уничтожение), «подвижное равновесие», «прогрессивный подбор» (ведущий к развитию комплексов).

Большое внимание Богданов уделял проблеме устойчивости организационных форм. Им сформулированы два взаимосвязанных закона: закон относительных сопротивлений и закон наименьших сопротивлений в решении практических задач. Как всякий научный закон, и закон относительных сопротивлений может являться выражением либо господства природы над людьми, либо власти людей над природой. Постройка рушится, если неумелый архитектор не соразмерил прочности балок с наибольшим давлением на них; плотина, защищающая поля и жилища от наводнения, со временем неизбежно подвергается губельному для них прорыву, если не принят в расчет наибольший возможный подъем воды; предприятие не выживет, если в его организации не были заранее учтены невыгодные конъюнктуры, и т.д. Вся знаменитая троица национальной русской организационной культуры – «авось, небось и как-нибудь» — выражает не что иное, как игнорирование закона относительных сопротивлений, и является результатом недостаточно организованного опыта, т.е. того, что обычно называют «низкой культурой».

Основополагающий принцип научного менеджмента Ф. Тейлора раскрывается в следующем его утверждении: «В прежнее время самым главным была – личность; в будущем самым главным будет система».

В предисловии к своей книге «Принципы научного менеджмента» Тейлор кратко формулирует задачи, которые решались им в этой работе:

Во-первых, на ряде примеров показать убытки, которые проистекают из-за недостаточной производительности большинства актов нашей повседневной деятельности.

Во-вторых, попытаться убедить читателя в том, что лекарство от этой низкой производительности заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстраординарной личности.

В-третьих, доказать, что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент. И далее показать, что основные принципы научной организации являются равно

приложимыми ко всем видам человеческой деятельности, начиная от наших простейших индивидуальных действий и вплоть до работы наших крупных общественных организаций.

Главнейшей задачей управления предприятием, утверждает Тейлор, должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника.

Слова «максимальная прибыль» употребляются им в широком смысле и означают не только большие дивиденды для акционерной компании или единоличного собственника, но и развитие каждой отдельной отрасли дела до наивысшей ступени совершенства, обеспечивающей постоянный характер реализации этой прибыли.

«Максимальное благосостояние для каждого занятого в предприятии работника» также означает не только более высокое вознаграждение, по сравнению с обычно получаемым людьми его профессии, но, что гораздо важнее, оно еще означает развитие каждого работника до максимально доступной ему степени, которая позволила бы ему давать труд самого высокого качества, в пределах его естественных способностей; и далее, оно означает предоставление ему, по возможности, работы именно этого качества.

Для решения этой задачи администрация должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность. Все эти новые обязанности Тейлор объединяет в четыре основные группы.

- Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда, применяемых в предприятии.

- Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор работников, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошлом работник сам выбирал себе специальность и сам в ней совершенствовался так хорошо, как умел.

- Администрация осуществляет «сердечное сотрудничество» с работниками, для достижения поставленных целей.

- Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и работниками. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рядовые служащие, тогда как в прошлом почти весь труд и большая часть ответственности были возложены на них.

Эта комбинация инициативы работников в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает, по мнению Тейлора, научную организацию в значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Школа администрирования – 20-е годы XX века. Научные теории А. Файоля и М. Вебера. В 20-е годы формируется новая научная школа классического менеджмента – школа администрирования. Данная школа ориентировалась на построение формальных, организационных структур и систем. Виднейшими представителями этой школы являются Анри Файоль и Макс Вебер.

«Общее и промышленное управление» – основной труд А. Файоля, в котором сформулированы главные положения его теории администрирования.

Файоль полагает, что управленческая деятельность универсальна для любой организации. Что же такое управление? Ответ Файоля чрезвычайно важен. Сердцевиной его вклада в теорию менеджмента стало определение менеджмента, которое включает пять элементов:

- Предвидеть и планировать (оценивать будущее и составлять план деятельности).
- Организовывать (выстраивать структуру материальную и социальную).

- Распоряжаться (поддерживать активность в среде персонала).
- Координировать (работать во взаимосвязи, в гармоническом взаимодействии).
- Контролировать (наблюдать за тем, чтобы работа осуществлялась в соответствии с правилами и планами).

По представлению Файоля, процесс предвидения является центральным в управлении. Менеджмент должен «предвидеть будущее и оценивать его». Для успешного функционирования организация обязательно нуждается в плане, который должен обладать следующими характеристиками: единством, непрерывностью, гибкостью, точностью. Проблемы, разрешаемые управлением в ходе планирования, таковы: придать уверенность в том, что цели каждой части организации тесно взаимосвязаны (единство); использовать как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (непрерывность); обеспечить возможность адаптации плана в свете изменяющихся обстоятельств (гибкость); пытаться точно предсказывать направления действий (точность).

Весьма важными для понимания сути представлений «классического менеджмента» являются, например следующие высказывания Файоля: «Одновременно можно и должно применять только одну программу: две различные программы это – дуализм, путаница, беспорядок. Но одна программа может распадаться на части. В крупном предприятии мы находим, наряду с общей программой, техническую, коммерческую, финансовую и прочие программы или же, наряду с всеобъемлющей программой – частные программы отдельных служб. Но все эти программы тесно связаны так, что на деле составляют лишь одну программу, и всякое видоизменение, вносимое в какую-нибудь одну из них, тотчас же переносится и в общую программу».

Организовывать означает «выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и социальную». Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовывать ее основные цели оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются. Должно быть обеспечено единство распоряжений, ясное определение ответственности, точные решения, поддержание эффективной системы отбора и обучения менеджеров.

Третий элемент системы Файоля логически следует за первыми двумя. Организация должна начинаться с плана, определения целей. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей. Посредством распоряжений, поддерживающих активность среди персонала, организация должна быть приведена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения, менеджер добивается от подчиненных наилучшего выполнения работы. Это может быть сделано посредством примера, знания дела, знания подчиненных, непрерывного контакта с персоналом, а также посредством поддержания широкого взгляда на управленческие функции. Внушая необходимость исполнения миссии, менеджер поддерживает высокий уровень активности кадрового состава.

Распоряжение относится к взаимоотношениям между руководителем и подчиненными в рамках непосредственной задачи. Однако организации обладают разнообразным спектром задач, вследствие чего становится необходимой координация усилий, гармонизация всей деятельности. Это придает уверенность в том, что усилия отдельного подразделения взаимосвязаны с усилиями других подразделений и поддерживает все действия, направленные на перспективу по отношению к общим целям организации. Достигается это посредством постоянного циркулирования соответствующей информации и организации регулярных встреч управляющего звена.

Наконец, контроль – логически конечный элемент системы управления, состоящий в проверке того, что другие четыре элемента действительно хорошо выполняются, «наблюдении за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами

и точными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро, и должна быть предусмотрена система штрафных санкций. Самый эффективный способ обеспечения указанных требований заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, работу которых необходимо контролировать.

Файоль описал следующие четырнадцать принципов управления:

1. Разделение труда: специализация позволяет индивиду быть более квалифицированным и продуктивным.

2. Власть: право отдавать распоряжения, с помощью которых осуществляется распределение ответственности.

3. Дисциплина: соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения.

4. Единство команд: подчиненному может давать приказание относительно какого-либо действия только один начальник.

5. Единство руководства: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим: руководство должно обеспечивать первостепенность целей предприятия.

7. Вознаграждение: справедливая оплата выполненной персоналом работы, а также стимулирующие премии, участие в прибылях и др.

8. Централизация: «есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном и том же центре – в мозгу или дирекции — и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма».

9. Иерархия: диктуется необходимостью передачи и единства распоряжений. «Ошибкой является уклонение от иерархической колеи; но гораздо большая ошибка – следование по ней, когда это может грозить опасностью предприятию».

10. Порядок: материальный порядок минимизирует потери рабочего времени и обеспечивает рациональное использование материалов; социальный порядок достигается посредством организации дела и подбора персонала.

11. Справедливость – «результат сочетания благожелательности с правосудием».

12. Постоянство кадрового состава: определяется тем, что обучение требует расходов средств и времени.

13. Инициатива: «возможность создания и осуществления плана».

14. Дух корпорации: в единении – сила.

Однако главная заслуга Файоля состоит не в формулировке ряда действительно фундаментальных принципов управления, а в определении того, что же такое менеджмент. Он является самым ранним известным исследователем, давшим анализ управленческой деятельности – анализ, который выдержал почти вековую критическую дискуссию.

Теория бюрократии М. Вебера стала основной для формирования формальной бюрократической системы. Следует уточнить, что наше сегодняшнее отношение к понятию «бюрократия» является негативным. Под этим словом мы понимаем произвол чиновников, обилие бумажной волокиты и т.п. Понимание М. Вебера было принципиально иным. Под «бюрократией» он понимал гибкую, мобильную и эффективную административную систему, способную наилучшим способом реализовывать власть управления.

Основу веберовской теории власти составляет ответ на вопрос: почему люди выполняют чужие команды, почему они поступают так, как им говорят, почему одни

подчиняются другим? Для ответа на этот вопрос Вебер вводит два понятия власти: сила – возможность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление и авторитет, когда приказы добровольно выполняются теми, кто их получает. Авторитет – это легитимированная власть. В системах власти, основанных на авторитете, подчиненные признают законность (легитимность) директив руководства. Вебер различает типы организаций в соответствии со способом легитимации и осуществления власти. Выделяются три «чистых» (идеальных) способа осуществления власти: харизматический, традиционный и рациональный (легальный), каждый из которых выражает определенные механизмы организации.

Харизматический тип реализации власти основан на личных качествах лидера. Вебер использует греческий термин «харизма» для обозначения любых качеств лидера, за счет которых лидер выделяется из обычных людей и оценивается ими как обладающий исключительными возможностями или качествами. Это позиция пророка, мессии или политического лидера, чья организация состоит из «апостолов»-последователей, единомышленников, являющихся посредниками между лидерами и массами.

Традиционный тип легитимации и осуществления власти основан на прошлом опыте и обычаях. Права и ожидания различных групп являются установившимися, т.е. обычный ход дел принимается как неприкосновенный; главным судьей в таких системах являются обычаи. Лидеры в таких случаях имеют власть благодаря унаследованному статусу, и пределы их власти определяются традициями. Руководящие посты часто передаются от родственника к родственнику, фирма образует династии на основе наследственной передаче постов. Отбор и назначения базируются на родственных отношениях, а не на экспертных оценках. Аналогично, приемы работы во многих организациях оправдываются тем, что «всегда так делается», а не определяются на рациональной основе.

Рационально-легальный тип власти представлен бюрократической организационной структурой. Вебер рассматривает его как доминирующую форму в современном обществе. Система названа рациональной, так как средства создаются для достижения конкретных целей (т.е. организация подобна хорошо спроектированной машине с определенным назначением). Система легальная, так как власть осуществляется посредством фиксированной системы правил и процедур, исполняемых сотрудниками в соответствующее время. Для таких организаций Вебер использует термин «бюрократия». В современном общеупотребительном смысле бюрократия — синоним волокиты, избыточной бумажной работы. Но согласно собственному определению Вебера, бюрократическая организация – технически наиболее эффективная форма из всех возможных организаций. «Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов – все это достигает максимального развития в бюрократической системе».

Основы бюрократической организации заключаются в следующем:

1. Действует принцип фиксированных и определяемых официально, юридически областей, которые подчиняются правилам, т.е. законам и административным нормам.

- Деятельность, требуемая для целей бюрократически управляемой структуры, распределяется фиксированным образом в виде официальных обязанностей.

- Право отдавать команды, необходимые для выполнения этих обязанностей, распределяется на стабильной основе, и строго регулируются правилами, включающими методы принуждения.

- Осуществляется методичное обеспечение регулярного выполнения этих обязанностей и реализации соответствующих прав; на работу принимаются только лица, имеющие соответствующую квалификацию.

2. Принципы бюрократической иерархии и уровней восходящей власти подразумевают систему с твердым порядком субординации, при которой высшие органы контролируют низшие.

3. Бюрократическое управление основано на письменно зафиксированных документах.

4. Бюрократическое управление предполагает тщательную и экспертную подготовку.

5. Когда офис полностью развит, бюрократическая деятельность требует полной отдачи официального лица, несмотря на то, что время его обязательного пребывания в офисе может быть лимитировано.

6. Бюрократическое управление следует основным правилам, которые относительно стабильны, более или менее полны и которые можно усвоить.

В результате складывается следующая ответственная позиция чиновника:

- Бюрократическая должность является профессией. Это выражено в требовании точно предписанного курса подготовки, работоспособности в течение длительного периода времени, специальных экзаменов, которые предшествуют найму. В дальнейшем позиция чиновника определяется его обязанностями. Решающим в специфической сущности современной лояльности к офису является то, что она в чистом виде не представляет собой отношений с другим человеком, как, например, вассальная преданность феодалу. Современная лояльность является преданностью не персональным, а функциональным целям.

- Современный чиновник всегда стремится к определенным социальным преимуществам, привилегиям и использует их. Его социальный статус гарантирован табелем о рангах, а для политического чиновника специальными нормами уголовного порядка. Это предполагает определенные льготы и наличие весьма престижного социального пакета.

- Чистый тип бюрократического чиновника – чиновник, назначенный высшим руководителем. Чиновник, выбранный управляемыми, не является чисто бюрократической фигурой. Он имеет автономную, более независимую позицию. Чиновник, который не выбран, а назначен своим начальником, обычно работает более точно с технической точки зрения, потому что при всех равных условиях более вероятно, что его назначение и карьеру будут определять его чисто функциональные особенности и качества.

- Обычно чиновничьей работой люди занимаются всю жизнь. Даже там, где имеет место периодическая смена должностей, в качестве фактического правила действует «ориентация на всю жизнь».

- Чиновник получает регулярную денежную компенсацию в виде нормальной фиксированной заработной платы и пенсионной страховки. Заработная плата не измеряется как ставка по отношению к выполненной работе.

- Чиновник ориентирован на карьеру внутри иерархического порядка. Он движется от низших, менее значительных, менее оплачиваемых, к более высоким позициям. Средний чиновник обычно желает механического урегулирования всех условий продвижения: если не по должностям, то хотя бы по уровням заработной платы.

Рациональность бюрократической организации проявляется в способности «просчитать» последствия собственных действий. Благодаря иерархии власти и системе правил обеспечивается контроль за действиями сотрудников – это и есть деперсонализация. Благодаря найму специалистов, отвечающих за определенные области деятельности, и использованию соответствующих письменных документов, обеспечивается соединение передовых научных знаний и фиксированного прошлого опыта.

Школа человеческих отношений – 30-40-е годы XX века. Открытия Э. Мейо и теория А. Маслоу. Рассмотренные выше теории менеджмента были нацелены, в основном, на достижение прибыли. По мере развития гуманистического идеала в науке (прежде всего, в гуманитарных науках) в теории менеджмента все большую роль начинает играть ориентация

на личность. Теория менеджмента обогащается такими концепциями, как «человеческие отношения» и «организационный гуманизм», без которых трудно себе представить современный менеджмент.

Ориентация на гуманитарный идеал научности в менеджменте обнаруживается в результатах исследований и в концепциях, разработанных в школах «человеческих отношений» и «организационного гуманизма».

Школа человеческих отношений основывается на открытиях, сделанных в сфере управления Элтоном Мейо и на гуманистической теории Абрахама Маслоу.

Первое важное исследование человеческих отношений в организации проводилось на заводе компании Вестерн Электрик в Хоторне, штат Иллинойс, в конце двадцатых – начале тридцатых годов. Элтон Мейо (1880-1949) и его коллеги по Гарвардской школе бизнеса начали исследования, чтобы оценить воздействие усталости рабочих на производство. Однако исследования, продолжавшиеся более пяти лет, дали определенные результаты, касающиеся производительности и других производственных факторов, но не связанных с экономическим вознаграждением. В частности, исследования концентрировались на том, как рабочие реагируют на действия руководителей. Как изменения физических условий труда влияют на выработку, и как социальные взаимодействия рабочих отражаются на их работе?

В одном из экспериментов мужчинам, изготавливавшим элементы телефонных переключателей, платили сдельно. Согласно теории Тейлора, ожидалось, что они постараются собирать как можно больше элементов. Однако, к удивлению и Мейо, и руководства компании, выход продукции стабилизировался на довольно низком по сравнению с ожидаемым уровне, в основном из-за нежелания рабочих поднимать его выше некоторой точки. Оказалось, рабочие опасаются быть отправленными в отпуск и, что бы ни говорили и ни делали руководители, отношение рабочих и уровень производства не изменялся.

В другом эксперименте ученые изменяли элементы физической обстановки для группы женщин, собиравших телефонные реле. Предполагалось, что улучшение условий труда приведет к повышению выработки, а ухудшение может спровоцировать падение производства. Такой же эксперимент проводился и с мужчинами, изготавливавшими переключатели. Результаты обманули ожидания в обоих случаях. Уровень выработки у женщин повышался после любых изменений, вне зависимости от того, были ли это изменения к лучшему (улучшение освещения, расширение рабочего места, более частые перерывы на отдых) или наоборот. Женщины реагировали отчасти на то, что они были объектом внимания и были готовы поддерживать постоянно повышенный уровень производства.

Второй результат, идущий вразрез с ожиданиями, показал, что участники мужской группы реагировали полностью противоположным образом. Независимо от изменений условий труда, мужчины несколько снижали выработку. Эти результаты, противоречащие концепциям классического научного управления, заставили исследователей задуматься о причинах провала эксперимента.

Мейо и его коллеги заключили, что помимо формальной организационной структуры имеется неформальная социальная структура, которая ощутимо влияет на поведение и мотивацию рабочих. На мужчин давила установка не производить слишком много (чтобы не быть уволенными или сокращенными в случае перепроизводства продукции) или слишком мало (чтобы не потерять заработок), и не связываться с начальством. И мужчины, и женщины субъективно ощущали себя, прежде всего, членами группы и реагировали на все попытки руководства именно с этой позиции.

Таким образом, исследования Мейо и его коллег показали важность для менеджмента внеэкономических субъективных побуждений и мотиваций, они открыли дорогу для

изучения социально-психологических факторов, лежащих за пределами формальных действий и формальной структуры организаций.

Группа исследователей, проводившая исследования в той же области в сороковые годы, также акцентировала внимание на социально-психологических факторах. Однако в центре исследований ученых этой группы оказывалось не отношение «рабочий-начальник», а отношение рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор в поддержке мотиваций и получении удовлетворения от работы.

Одно из самых важных исследований в этой области А. Маслоу в работе «Мотивация и личность» (1943).

Маслоу определил мотивацию как «изучение предельных целей человека». Хотя все люди имеют, в сущности, одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на способы достижения этих целей. Движущей силой мотивации является то, что люди никогда в полной мере не достигают поставленных перед ними целей. Как только достигнута цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся другой потребности.

Потребности и мотивация, проявляющиеся на разных уровнях, требуют от менеджеров обеспечения максимально возможных благоприятствующих условий для их удовлетворения, которые могут быть представлены во взаимосвязанном виде.

Маслоу представил структуру потребностей в следующем виде:

1. Физиологические. Мотивация: необходимость потреблять товары для того, чтобы избежать ущерба и опасности или выжить (пища, вода, кров) – на базисном уровне; экологически чистые продукты, контроль за излучениями – на более высоком уровне. Рекомендации для организации: необходимость адекватной заработной платы для выживания и здоровья сотрудников, обеспечение безопасности труда, наличие столовой, туалетов и т.п.

2. Потребность в безопасности. Мотивация: потребность в безопасности и в поддержании достаточно приличного стандарта жизни (одежда, жилище, товары для домашнего хозяйства, транспорт и т.п.). Рекомендации для организации: необходимость создания устойчивой рабочей атмосферы, медицинского обслуживания и охраны здоровья, надежных контрактов найма, забота о требованиях эргономики, освещении, местах отдыха и т.д.

3. Социальные потребности. Мотивация: потребность в принадлежности к определенным группам (потребительские товары, предметы роскоши, развлечения, свободное время и т.д.). Рекомендации для организации: необходимость обеспечить место и время для межличностного общения, обсуждения с коллегами социальных событий, а также участия в организации собственной работы и совместно с другими менеджерами заниматься определением стратегии, организацией служащих (ассоциации членов персонала, профессиональные ассоциации, профсоюзы и т.п.)

4. Потребность в самоуважении. Мотивация: потребность в статусе и признании со стороны других и потребность в отличительных индивидуальных свойствах (модные товары, товары, отражающие стиль жизни и надлежащую нишу рынка, и т.д.). Рекомендации для организации: необходимость способствовать достижению успеха, создать благоприятные возможности для продвижения и личного престижа, денежные и иные поощрения, должностные звания, служебные автомобили, привилегии и т.д.

5. Потребность в самореализации. Мотивация: потребность в личном развитии и самовыражении (образование, сферы специальных интересов, альтруистические устремления, общественная, благотворительная, политическая деятельность и т.д.). Рекомендации для организации: необходимость создавать условия для самореализации,

развития, предоставление возможности участия в различных социальных, культурных и иных проектах и т.д.

Маслоу разделил все потребности в своей иерархии на две большие категории.

1. Дефицитные потребности – физиологические, безопасности и социальные.
2. Потребности роста и развития – самоуважения и самореализации.

Дефицитные потребности удовлетворяются рядом факторов, в основном внешних по отношению к личности. К ним относятся пища, здоровая экологическая среда, комфортная социальная среда и т.п. Потребности роста присущи самой личности, это ее внутренние потребности. Согласно разработанному Маслоу принципу иерархии, потребности каждого следующего уровня становятся актуальными для человека лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Высшая потребность, собственно человеческое в человеке – самореализация.

Школа «организационного гуманизма» – 50-60-е годы XX века. Эта школа представлена разработками Дугласа Макгрегора и Питера Друкера. Остановимся наиболее подробно на концепции организационного гуманизма Дугласа Макгрегора.

«Организационный гуманизм» основывается на нескольких предположениях. Первое предположение утверждает, что работе присущ некоторый изначальный интерес, который сам по себе может служить стимулом для работника выполнять ее хорошо. Согласно второму предположению, люди работают для того, чтобы удовлетворять потребности и желания, как связанные с работой, так и независимо от нее. Это, в свою очередь, предполагает, что человек ищет удовлетворения в работе и что достижение этого удовлетворения является отдельной целью, связанной с самыми фундаментальными причинами, побуждающими заниматься трудовой деятельностью. Третье предположение говорит о том, что работа является основным интересом в жизни человека, а не просто тем, чем занимаются по необходимости. Четвертое предположение прямо следует из утверждения о том, что работа и удовлетворение от нее занимает центральное место в жизни человека. Оно свидетельствует о том, что руководителям следует предлагать положительные мотивации, а не исходить из того, что их сотрудники изначально равнодушны к своей работе.

В 50-60-е годы исследования Маслоу продолжил Дуглас Макгрегор в работе «Человеческая сторона предпринимательства» (1964).

Макгрегор солидарен с Маслоу, что мотивация определяется потребностями. Как только одна из них удовлетворяется, ее место занимает другая. Удовлетворенная потребность не мотивирует поведение.

Макгрегор выделяет четыре категории потребностей.

1. Физиологические – еда, одежда, отдых, жилище, личная безопасность. Когда желудок пуст, человек не думает о социальном положении, об уважении и признании.

2. Социальные – потребность в общении, признании окружающих, карьерном росте, потребность в любви и дружбе. Эти потребности начинают определять поведение человека, когда удовлетворены физиологические потребности.

3. Эгоистические потребности. Здесь Макгрегор выделяет две группы:

– потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства (потребность быть уверенным в себе, быть независимым, потребность в достижениях и знаниях);

– потребности, которые относятся к репутации человека (потребность иметь определенный социальный статус, потребность в поощрении и уважении).

4. Потребности в самовыражении – это вершина в иерархии человеческих потребностей. Это потребность в раскрытии внутреннего потенциала, в саморазвитии, в творческом самовыражении.

Менеджмент должен создавать условия не только для удовлетворения физиологических потребностей, но и всех остальных. Физиологические потребности можно удовлетворить простым установлением высокой заработной платы. Однако деньги имеют ограниченную ценность в удовлетворении потребностей высших уровней. Этого можно достичь с помощью таких условий, когда человека поддерживают и поощряют на работе, дают возможность стремиться к удовлетворению от работы.

Макгрегор представил следующие основные принципы менеджмента и управления организационным поведением людей, которые, с его точки зрения, отвечают теории мотивации.

1. Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – материальными и людскими – для решения поставленных задач.

2. Люди по своей природе не пассивны и не настроены против нужд организации. Они проявляют себя таким образом только в результате неудачного менеджмента.

3. Возможность к дальнейшему развитию, готовность брать на себя ответственность, способность вести себя в соответствии с целями организации – все это присуще людям. Обязанности менеджеров состоят в том, чтобы обеспечить возможности для проявления этих качеств.

4. Существенной задачей менеджмента является создание таких условий и методов управления в организации, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение цели организации, достигали и своих личных целей.

Концепции менеджмента последних десятилетий XX века и особенности современного менеджмента. В последние десятилетия формируются сразу несколько подходов к менеджменту, сложившиеся в определенные школы.

В 70-е годы складывается школа ситуационного подхода. Теоретики данной школы исходят из того, что организация – открытая система. Формы управления организацией зависят от внешней и внутренней среды организации. Поскольку ситуация во внешней и внутренней среде постоянно меняется, то управление должно быть гибким и постоянно учитывать происходящие изменения. Изменения во внешней среде могут быть вызваны изменением инвестиционной политики, налогового законодательства, изменениями курса валют и международных отношений и т.п. Во внутренней среде происходят изменения связанные с ростом и развитием организации, ее расширением, открытием филиалов, изменением структуры и т.п. Управление организацией должно учитывать эти изменения и постоянно приспосабливаться к ним.

В 80-е годы большую популярность приобретает школа организационной культуры. Методы управления определяются организационной культурой, т.е. стереотипами поведения людей в организации. Для этого изначально должна быть спланирована система ценностей организации, которую затем должны будут разделять все ее сотрудники от топ-менеджеров до технического персонала. Должна быть сформулирована не только экономическая цель, но и гуманистическая миссия организации, которую она выполняет в обществе.

В 90-е годы на первый план выходит школа человеческих ресурсов. Люди – ключевой ресурс экономики. Финансовые, материальные и моральные инвестиции в работу с персоналом способны дать высокую отдачу. Цель – максимальное использование потенциала работников при создании всех условий его интенсивного развития.

Современный менеджмент исходит из необходимости творчески использовать элементы всех научных школ. Сочетание различных подходов является наиболее эффективным для управления современной организацией.

Современный этап развития теорий и технологий менеджмента характеризуется следующими проблемами. Проблемы глобализации, экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав потребителей и персонала.

Сегодня функционирование практически всех организацией имеет глобальный характер. Крупные фирмы, как правило, являются международными, имеют филиалы в различных странах, продают свои товары и услуги не только у себя дома, но и за рубежом. Но даже малые организации зависят от курсов валют, от развития международного сотрудничества, от инвестиционной политики в мире. Общие проблемы экологии сегодня предъявляют и определенные требования к управлению организациями. Даже фирмы-офисы несут ответственность за загрязнение окружающей среды, за соблюдение чистоты внутри и снаружи фирмы. Дефицит сырья приводит к тому, что постоянно дорожают энергоресурсы, а значит, растет арендная плата и коммунальные расходы по содержанию организации. Количество образованных людей растет, но качество образования не всегда отвечает современным требованиям. Кроме того, организация всегда заинтересована в том, чтобы приобрести высококвалифицированного специалиста соответствующего профиля и выпускники вузов, молодые специалисты принимаются на работу неохотно. Это связано с тем, что выпускники обладают в основном теоретической базой, но не имеют практического опыта. Обучение на рабочем месте требует затрат большого количества времени и средств.

Сегодня персонал организацией и потребители ее товаров и услуг имеют свои права и довольно развитую систему защиты этих прав. Немотивированные увольнения персонала, понижение в должности, снижение и невыплата заработной платы могут повлечь за собой судебные иски. Нарушение прав потребителей – продажа некачественных товаров и услуг, нарушение договорных обязательств и т.п. – также влечет за собой большие неприятности. Поэтому современный менеджмент должен учитывать данные факторы, чтобы быть успешным. Очень многое в успешной деятельности организации сегодня стало зависеть от репутации фирмы, общественного мнения о товаре, о самой фирме и о ее руководстве.

Вопросы к модулю II:

1. Что принято называть классическим менеджментом? Каковы предпосылки его возникновения?
2. Кто из теоретиков менеджмента дал классическое определение менеджмента?
3. Какие два основных организационных механизма выделяет А. Богданов?
4. В чем заключается «принцип научного менеджмента» Ф. Тейлора?
5. Назовите пять основных элементов менеджмента, выведенных А. Файолем. Дайте подробное пояснение, что включает в себя каждый из них.
6. В чем основной смысл теории бюрократии М. Вебера?
7. Какие исследования заставили теоретиков и практиков менеджмента сместить акцент с производства на человека?
8. В чем заключался основной результат исследований Э. Мейо и ученых его группы?
9. В чем заключалось новаторство исследований А. Маслоу?
10. Назовите и дайте характеристику четырем основным категориям потребностей, сформулированным Макгрегором.
11. Охарактеризуйте содержательное своеобразие «школы ситуационного подхода», «школы организационной культуры», «школы человеческих ресурсов».

Задания:

1. Дайте определение закона относительных сопротивлений и закона наименьших сопротивлений, сформулированных А. Богдановым. Определите разницу между ними.
2. Проанализировав теорию бюрократии М. Вебера, сделайте следующее:
 - определите, в чем, на взгляд Вебера, состоит преимущество бюрократической формы управления;
 - определите, в чем ошибся Вебер, какие негативные черты функционирования бюрократической системы мы наблюдаем сегодня.

3. На основе теорий школы человеческих отношений и школы организационного гуманизма разработайте систему мероприятий для формирования правильной мотивации. Условия задачи: способный студент, учится на «тройки», мотивация отсутствует.

Семинар к модулю II. Культурная ситуация современности

Особенности российской культурной политики. Антикварные и книжные рынки. Потребление как коллекционирование. Антикварный рынок: потребители, продавцы, технологии. Книга как предмет коллекционирования. Книжный рынок: потребители, продавцы, издатели, авторы. Изучение книжного рынка различных регионов. Вопросы для обсуждения: потребители, продавцы, издатели, авторы, основные тенденции.

Методические рекомендации к работе.

Занятие включает в себя 2 части:

1. Практика арт-менеджмента.
2. Книжный антиквариат.

Практика арт-менеджмента.

Следует начать изучение темы с понимания практики арт-менеджмента.

Арт-менеджмент.

Деятельность художника в искусстве раскрывается в процессах непосредственного взаимодействия со зрителем, слушателем, потребителем.

Для того чтобы заключить контракты на гастроли, разовые выступления, обеспечить рекламу, помещение, связи с руководителями города и прессой профессионального коллектива или отдельного исполнителя, необходим такой менеджер, который не только разбирается в различных жанрах искусства и творчества, но главное умеет реализовать их в обществе, довести до зрителя. Для того чтобы, например, осуществить постановку пьесы зарубежного автора, арт-менеджеру необходимо найти перевод пьесы, арендовать сцену, составить расписание репетиций, скомплектовать труппу, составить и подписать контракт с режиссером, нанять художника-постановщика, организовать театральную технику, определить смету расходов, организовать рекламу, найти спонсоров, распространить билеты, организовать премьеру, сформировать бюджет.

Функции менеджера, таким образом, обретают следующую схему координации по видам деятельности:

1. Художественный аспект: а) перевод, б) выбор режиссера, в) выбор актеров, г) выбор художника-постановщика, д) приобретение костюмов, установка театральной техники, е) организация премьеры.
2. Организационный аспект: а) аренда помещения, б) расписание репетиций, в) организационная работа по распространению билетов.
3. Маркетинг: а) организация рекламы, б) продажа билетов.
4. Финансовый аспект: а) определение сметы расходов, б) формирование бюджета, в) поиск спонсоров.

Многоаспектный характер деятельности в данном случае указывает на необходимость использования не одного, а целой группы арт-менеджеров в каждом из четырех видов деятельности, наделенных соответствующими полномочиями и мерой ответственности. В целом же арт-менеджмент всей антрепризы должен состоять из следующих частей: администрация, служба по обеспечению маркетинга и финансирования, персонал и служба, организация творческого процесса.

Координация деятельности всего коллектива арт-менеджеров определяется такими факторами, как компетентность, высокий художественный уровень, осознанность миссии организации, умелое разделение труда и ответственности, отсутствие мелочной опеки, правильный выбор приоритетов и умение учитывать возникающие проблемы.

Таким образом, профессиональное назначение арт-менеджера заключается в следующих видах деятельности:

– менеджера (администратора, антрепренера, продюсера, импресарио, промоутера, руководителя) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино и фотостудий, студий видео-и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, наконец, комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры городов и районов страны;

– менеджера профессиональных и самодеятельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театральные, студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития.

Характер деятельности арт-менеджера предопределяет глубокое усвоение им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Книжный антиквариат.

Ответить на вопросы:

1. Что такое антикварная книга?
2. Когда началась профессиональная торговля книжным антиквариатом?
3. В чем специфика книжного антиквариата и книжного коллекционирования?
4. Назовите виды книжного антиквариата.
5. Какие формальные характеристики влияют на антикварную ценность книги?
6. Какое влияние оказывает появление электронных книг на различных субъектов рынка?

МОДУЛЬ III. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ И ЛИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТАКТИКИ

Тема 5. Имидж организации

Организационная культура и менеджмент. Современная фирма все чаще предстает как культура — в буквальном, терминологическом смысле слова: со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, фольклором, субкультурами и т. д. Фирменный стиль, организационная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования. Все большее число ведущих зарубежных специалистов по менеджменту склонны рассматривать современный менеджмент как «культурологический» по преимуществу.

Успех лидера зависит от того, насколько он способен распространять и защищать общие организационные ценности. Такие ценности являются одним из феноменов компонента, известного как организационная культура. Она фокусируется на ценностях, убеждениях и ожиданиях, которые едины для всех работников. Организационная культура включает в себя три компонента:

1. Содержание или ядро ценностей организации. Эти ценности определяют философию или миссию организации. Чаще всего ядро ценностей гуманистично и подчеркивает важность работников и клиентов организации.

2. Формы культуры или косвенные, неявные средства передачи ценностей организации. Среди них: специальный язык или жаргон, организационные истории или сценарии, ритуалы и церемонии, обстановка, одежда, оформление.

3. Стратегии поддержания культурных ценностей. Они включают вербовочную политику, программы обучения, продвижения по службе и др. управленческие возможности.

Развитие сильной организационной культуры очень важно для современной организации. Она обеспечивает пять полезных функций:

Во-первых, единую интерпретацию организационных событий, так что все работники знают, какое поведение от них ожидается.

Во-вторых, создает дополнительный комфорт и вдохновение для трудовой жизни служащих, обеспечивает чувство общности.

В-третьих, создает и охраняет границы организации.

В-четвертых, обеспечивает механизмы, противодействующие поведению, которое можно расценить как запрещенное.

В-пятых, организационная культура содействует (хотя и не очевидно) росту продуктивности и эффективности организации.

Таким образом, мы можем сказать, что каждой организации, как и каждому отдельному менеджеру необходим свой позитивный образ, необходим имидж.

Создание имиджа организации начинается с названия организации. Название имеет свой смысл и значение, которые рождают в воображении клиентов определенные образы. В этом смысле название может более удачным, или неудачным.

Предметно-пространственная среда организации. То, как организовано пространство в организации, важно для создания первого благоприятного впечатления у клиентов. Поэтому важно само помещение, вещи и техника, которые в нем находятся, и как все это располагается в пространстве.

Чаще всего первое впечатление бывает самым верным. Социологи провели опрос среди посетителей банков, в котором было два вопроса: «Каково было ваше впечатление, когда Вы впервые попали в банк?», и «Оправдались ли Ваши ожидания?». У 70% опрошенных, первое впечатление подтвердилось.

Большое значение имеет месторасположение организации. Если организация активно работает с клиентами, то она должна находиться близко к центру, недалеко от транспортных линий. Офис должен включать обустроенный парадный вход, подъездные пути, стоянку для автомобилей. Фасад и окна должны быть оформлены и содержать элемент рекламы фирмы.

Само помещение должно быть светлым, в продуманной цветовой гамме. Мебель должна быть стильная, но простая, удобная, не вычурная. Каждая вещь должна быть на своем месте, иметь эстетически выраженные размеры, форму и цвет. Офис может быть украшен живыми цветами, аквариумом, картинами, произведениями ДПИ, книжными полками и стеллажами. Главное, чтобы все это сочеталось между собой и создавало единую гармоничную картину.

Посетители должны чувствовать себя уютно. Если им приходится ожидать, то должно быть место, где они могут присесть, полистать журналы, выпить чашку кофе или чая.

Все внешнее и внутреннее оформление должны воплощать в себе три девиза:

- Добро пожаловать!
- Мы вам рады!
- Будьте как дома!

Большое значение имеет служба телефонных переговоров. То, как сотрудники организации ведут телефонные переговоры, сказывается на имидже организации. Существуют следующие рекомендации по ведению разговора по телефону.

1. Если звонят Вам:

- Снимайте трубку не позже третьего звонка;
- Ничего не берите в рот, произносите слова и фразы отчетливо;
- Голос должен быть энергичным, интонация должна меняться в зависимости от содержания разговора;
- Сняв трубку, улыбнитесь, поздоровайтесь и представьтесь, назовите организацию и спросите о цели звонка;
- Дайте собеседнику почувствовать Вашу заинтересованность, употребляйте фразы: «Спасибо за звонок. Чем я могу Вам помочь?»;

- Четко формулируйте вопросы и ответы.

2. Если звоните Вы:

- Тщательно продумайте план беседы;
- Дружелюбно поздоровайтесь, представьтесь, назовите свою организацию;
- Четко объясните, по какому вопросу Вы звоните;
- Продумайте Ваши вопросы и предложения;
- Не торопите людей с ответом, лучше договориться о новом звонке, чем сразу получить отказ.

Поддерживайте связь с людьми после телефонного звонка. Звоните по деловым вопросам. Поздравляйте своих клиентов и партнеров с праздниками, но делайте это искренне и лаконично.

Связи с общественностью и реклама. Организация действует в конкретной социальной среде. Успех ее во многом зависит от того, насколько она умеет представить себя. Для этого создаются службы связей с общественностью и рекламы. Задачей этих служб является формирование благожелательного общественного мнения и положительного имиджа организации. С этой целью публикуются пресс-релизы, устраиваются презентации, организуются публикации в печати, пресс-конференции, рекламные компании.

Реклама, работающая на имидж организации, отличается от рекламы товаров и услуг. Она ставит во главу угла не товар или услугу, а учреждение, которое является социально значимым, приносит пользу обществу. Одновременно такая реклама косвенно помогает решать и коммерческие задачи. Формируя чувство доверия к организации, реклама создает и положительное отношение к ее продукции или услугам.

Имидж организации создается людьми. Люди, составляющие основу организации, могут влиять на ее имидж. Работники организации должны беспокоиться о ее имидже в общении с родственниками, друзьями, знакомыми, союзниками и конкурентами. Американские социологи советуют: «Во всех ситуациях общения необходимо формировать положительное мнение о своей организации, защищать ее от несправедливых нападок». Для этого надо беседовать с людьми, писать статьи в газеты и журналы, выступать по радио и телевидению, т.е. осуществлять «паблик релейшн» («связи с общественностью»).

Тема 6. Личный менеджмент

Особенности менеджмента на современном этапе. Современный этап развития теорий и технологий менеджмента характеризуется следующими проблемами: проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав потребителей и персонала. Очень многое стало зависеть от репутации фирмы, общественного мнения о товаре, о самой фирме и о ее руководстве.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и благотворительность, патронаж. Все это не только резко изменило и обогатило своим содержанием технологию менеджмента, придало ему характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимы уже современная реклама, PR, другие бизнес-технологии. Интенсивно проникают эти технологии и в сферу культуры, открывая перед нею совершенно новые горизонты развития.

Современный рынок все более явно глобализируется. Начинается тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план выходит способность занять свое уникальное место в сети глобальных рыночных связей. А это возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения известности любыми средствами. В этом плане современный бизнес, как, впрочем, и политика, все более сближаются по своей технологии с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом. В своем технологическом содержании современный менеджмент окончательно приобрел черты и формы технологии социокультурной деятельности.

Компетентность современного менеджера. Современный менеджер должен быть не столько технократом, финансистом и маркетологом, сколько политиком, культурологом, общественным деятелем. Он должен быть готовым к публичному диалогу с обществом.

Неслучайно современный период выдвинул на передний план public relations (PR), которые ранее рассматривались лишь как один из методов маркетинга, как информационная составляющая стратегии продвижения. Формирование общности интересов с партнерами, государственными структурами, средствами массовой информации, общественными организациями, формирование репутации фирмы в стране и за рубежом, в своем регионе, в глазах собственного персонала стали ведущими функциями в содержании труда менеджеров. Более того, за последнее десятилетие PR превратились в технологию и философию современного менеджмента, придавая ему все более явно выраженный характер социально-культурной деятельности.

Особенности современного предпринимательства и менеджмента формируют особый тип менеджера. Инновационный характер современного менеджмента, все большая зависимость от отношений с персоналом, от благоприятной социальной среды выводят на первый план требования особого рода.

Современный менеджер должен быть не только технократом, финансистом и маркетологом, но и политиком, культурологом, общественным деятелем, он должен быть готовым к публичному диалогу с обществом.

Так же, как человек, знающий все об укладке стен, установке сантехники и электропроводке, вряд ли будет компетентным архитектором, так и современный менеджмент – нечто большее, чем сумма функций менеджмента. Современный менеджер должен знать и организацию, и финансовый контроль, и маркетинг, и работу с персоналом, но плюс «кое-что еще». Назовем это «еще», чем должен владеть современный менеджер:

- умение решать слабо структурированные проблемы, когда практически не известны цель и условия (задачи типа «пойди туда не знаю куда, принеси то не знаю что», которыми полна практика современного менеджмента);
- умение рисковать, организовывать проведение нововведения;
- быть обаятельным, умело представлять себя.

Необходимость этих качеств можно проверить «обратным счетом»: если ты не вызываешь симпатии у окружающих (подчиненных и партнеров), то твои идеи либо не будут поддержаны, либо они будут восприняты с сопротивлением и неприятием, а значит, за тобой не пойдут, нововведение не состоится, риск окажется неоправданным, проблема не будет определена и решена.

Практический опыт показывает, что если менеджер подобрал хорошую команду, поставил работу, в которой каждый знает свой участок общего дела, то самому менеджеру остается в основном создание благоприятных внешних условий для успешной деятельности фирмы, установление необходимых контактов, уяснение перспектив деятельности, разъяснение итогов и планов этой деятельности инвесторам, партнерам, персоналу. На менеджере лежит ответственность за подготовку благоприятных условий для продвижения и осуществления новых проектов и программ.

Все эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть практически ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Тема 7. Стили управления и деловой стиль менеджера

По мере развития представлений о менеджменте изменялись и усложнялись требования к менеджеру. Исходя из вышеперечисленных особенностей и проблем, возникающих в менеджменте на современном этапе, мы можем сделать следующий вывод: современный менеджмент предъявляет высокие требования к профессиональным и личностным характеристикам менеджера. Для начала менеджер должен определить свой деловой стиль и стиль управления.

Существует два основных варианта делового стиля менеджера.

Тип менеджера-диктатора характеризуется нетерпимостью к чужому мнению. Все решения принимаются единолично. Подчиненные должны их точно исполнять. Любая инициатива подавляется. Такой менеджер в качестве стимулов охотнее всего прибегает к наказаниям и взысканиям. Не очень эффективный деловой стиль. Менеджер-диктатор стоял во главе промышленного предприятия на заре капитализма и был директором. Управляющих тогда поощряли за намеренные действия по подавлению рабочих. И конечно о высокой производительности труда не могло быть и речи.

Постепенно предприниматели осознали, что у рабочих надо возбуждать интерес к труду. Появился тип менеджера-патерналиста. Такой менеджер резко отличался от диктатора. Он играл роль главы семьи, к рабочим относился по-отечески. Философия менеджмента здесь подчинялась формуле «Быть справедливым, но твердым». Рабочие в

массе положительно реагировали на поведение таких менеджеров, что сказывалось на росте производительности труда. Подчиненные чаще всего положительно реагируют на такой стиль поведения. В целом данный стиль считается довольно эффективным, если не переходит в крайность.

Эти два варианта делового стиля менеджера легли в основу двух стилей управления.

Менеджер может действовать как жесткий администратор, для которого важен результат, а не взаимоотношения с людьми. Он действует посредством прямых приказов и жесткого контроля. Это авторитарный стиль управления. Как правило, он не всегда способствует достижению высоких результатов. Такой стиль руководства чаще всего вызывает обратную реакцию: сознательное или неосознанное сопротивление подчиненных.

Гораздо эффективнее демократический стиль управления, ориентированный на человеческие отношения. Но при таком стиле менеджера поджидают другие опасности: он идет всем навстречу, не учитывая производственной необходимости, падает дисциплина, нет жесткого контроля. Все это негативно отражается на делах организации.

Самый продуктивный стиль управления, когда менеджер учитывает и нужды производства, и потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа менеджера является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации.

Не только зарубежные данные, но и нынешняя российская действительность убедительно показывают, что больше шансов стать успешными менеджерами имеют выпускники гуманитарных вузов по сравнению с выпускниками технических вузов. Доказательством этому служат функции, которые выполняет в организации менеджер помимо своих основных профессиональных обязанностей. Современный менеджер выступает в системе общественного производства как управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор.

1. Как управляющий менеджер является персоной, облеченной властью. И поскольку в современных условиях власть перестала быть безраздельной, то от властного лица сегодня ожидается проявление и твердости, и известной мягкости. Менеджер-управляющий, как считают, должен быть честным, верным своему слову. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

2. Менеджера выступает как дипломат. Среди менеджерских умений и навыков очень важны те, которые связаны с процедурами переговоров. Следует сказать, что сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Значительно возросла потребность участия менеджеров в различного рода посреднических действиях. Для этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим. Тем более со второй половины 80-х годов начинается бум межгосударственных связей.

3. Менеджер исполняет функцию воспитателя. Степень воспитанности, высокая ответственность сотрудников, их морально-этические принципы являются решающим условием эффективной работы с людьми. Менеджер, претендующий на успех, обязан сделать для себя надлежащий вывод: эмоциональное этическое воспитание работников — существенная сторона всех менеджерских функций.

4. Быть инноватором — одна из необходимейших сегодня функций менеджера. В условиях третьей волны научно-технического прогресса, которую называют информационной (первая волна связана с введением сельскохозяйственной культуры, вторая — с промышленным переворотом), одной из главнейших сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям. В условиях бурного процесса НТР тот, кто проявляет

медлительность в отношении инноваций, отбрасывается в хвост процесса. Потребность в инновациях объясняется очень просто. Считается, что значительно легче и быстрее повышать производительность труда и качество продукции на базе принципиально новой техники и технологии, чем постоянно латать заплатки на изношенном оборудовании и экономить на введении новшеств.

5. Менеджер не машина, которая работает от внешних источников энергии. Менеджер – это человек, ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер – это личность, т. е. сложная система социальных качеств, взращенных в процессе воспитания. У каждого менеджера есть свой характер, спаянный из совокупности поведенческих черт. Однако далеко не каждая черта характера способствует осуществлению менеджерских функций. Современный менеджер должен быть лидером. Главный объект управления – человек. Менеджер должен уметь вести за собой людей, быть лидером. Для этого надо обладать не только соответствующими профессиональными качествами, но и личностными.

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указание на черты характера и качества личности менеджера. Так, отец научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента А.Файоль считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Современные теоретики также соперничают между собою в том, какими качествами и чертами характера стоит наделять идеального менеджера.

В известном курсе для управляющих высшего звена США указывается: «Человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную подготовку. Более того, черты его характера и ум намного важнее, чем знание им техники управления и наличие профессиональных знаний». В настоящее время каждая национальная общность, или даже фирма проповедают свои специфические системы качеств и черт характера.

Тема 8. Лидерство в менеджменте

Современный менеджер осуществляет не только менеджерские функции, но и лидерские. Для этого надо обладать не только соответствующими профессиональными качествами, но и личностными. Более того, как считают разработчики научно-практического менеджмента, черты характера и ум менеджера намного важнее, чем знание им техники управления и наличие профессиональных знаний. Человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную подготовку. Кроме развитого интеллекта ему должен быть присущ высокий уровень культуры и нравственности.

Чтобы успешно осуществлять управленческие функции менеджер должен уметь вести за собой людей. Поэтому менеджер, прежде всего, проявляет себя как лидер.

Лидер – существенное звено любой социальной группы. В каждой человеческой общности появляется свой лидер. Лидер может быть формальным или неформальным. Формальный лидер получает полномочия руководить людьми из вышестоящих инстанций. Неформальный лидер становится таковым по признанию окружающих. Но любой формальный лидер сможет эффективно руководить людьми, если обретет признание людей. Существуют четыре модели восприятия такого лидера окружающими.

1. «Один из нас». Образ жизни лидера идентичен образу жизни членов группы. Лидер радуется и страдает, жизнь заставляет его переживать и испытывать трудности.

2. «Лучший из нас». Лидер является примером для всей группы и как человек и как профессионал.

3. «Воплощение добродетелей». Лидер – высокоморальный человек. Он разделяет нравственные ценности группы и готов их отстаивать.

4. «Оправдание ожиданий». В любой обстановке лидер сохраняет свою линию поведения: он верен слову, не изменяет групповым ценностям, не отклоняется от курса.

Лидер должен быть руководителем с человеческим лицом. В его деятельности на первом плане стоит ориентация на человека. Не каждому менеджеру дано стать лидером. Для этого необходимо обладать следующими качествами:

а) честность – полная ясность по поводу соблюдения норм общечеловеческой морали. Лидер тот, с кем каждый готов пойти в разведку;

б) интеллект – быстрота и гибкость ума, способность к анализу и прогнозированию, любознательность, умение владеть речью;

в) способность к пониманию людей – умение встать на точку зрения другого человека, умение видеть в другом человеке личность;

г) устойчивость взглядов – адекватная реакция на ситуацию, контроль над эмоциями, постоянство действий, верность своим взглядам;

д) уверенность в себе – точная самооценка своих достоинств и недостатков, умение брать на себя ответственность, настойчивость в достижении цели;

е) скромность в быту – не выставлять на показ свое благосостояние;

ж) эрудированность – широта взглядов, глубина профессиональных знаний, культурная образованность, знания в области человековедения.

Менеджер, становясь лидером, осуществляет свои управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль) через призму неформального лидера. Лидерство вкрапливается в систему управления по трем направлениям:

а) организация и коррекция деятельности работников:

- постановка ясных целей
- координация усилий
- прогнозирование результатов
- выполнение роли ведущего

б) мотивирование деятельности подчиненных:

- формирование целенаправленного поведения
- удовлетворение индивидуальных и общих потребностей
- увлечение людей своим примером
- создание уверенности и сплоченности

в) обеспечение представительства группы:

- представление интересов группы за ее пределами
- определение перспективы развития группы и каждого ее члена.

Возникает вопрос: как согласовать лидерство, ориентированное на неформального лидера с функцией власти менеджера?

Существует семь разновидностей реализации власти:

1. Власть принуждения. Побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид власти основан на страхе перед наказанием: штрафы, увольнение, выговоры, перевод на нижеоплачиваемую работу.

2. Власть влияния. Взаимодействие менеджера с вышестоящими руководителями усиливает его властную функцию властью его начальника. Сила власти менеджера приобретает совокупный характер.

3. Власть компетенции. Менеджер больше осведомлен о процессе дела в целом, он выступает в качестве эксперта и судьи по всем частным вопросам.

4. Власть информации. Менеджер регулирует доступ подчиненных к информации: какова информация, таков и характер деятельности людей.

5. Власть должностного положения. Чем выше должность менеджера, тем больше степень его властного влияния.

6. Власть авторитета. Если менеджер пользуется авторитетом, то подчиненные без протеста исполняют его распоряжения.

7. Власть поощрения. Если менеджер имеет возможность поощрять людей материально и способствовать их продвижению по службе, то его власть будет высока.

Как мы видим, менеджер имеет достаточно каналов для осуществления своей власти, но пользоваться ей нужно осмотрительно. Власть должна гармонически переплетаться с человеческим взаимодействием, тогда власть становится средством делового общения и менеджер сочетает в себе черты формального и неформального лидера.

Существуют различные стили руководства лидера:

1. Авторитарный, или директивный, когда менеджер предпочитает диктовать подчиненным, что им следует делать;

2. Коллегиальный, или демократический, когда подчиненные участвуют в процессе принятия решений;

3. Невмешательство в дела подчиненных;

4. Деловой стиль, совмещающий в себе первые три без крайностей.

Памятка для менеджера.

Лидерство – существенная сторона менеджерской деятельности. Это способность человека управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний. Лидерские навыки развиваются и совершенствуются. Перед менеджером всегда стоит дилемма: что важнее – дело или люди? Предпочтение надо отдавать людям. Внимание к людям приведёт к успеху в делах. Стиль руководства должен соответствовать сложившейся в рабочей группе ситуации. Нужно сочетать элементы разных стилей в зависимости от необходимости. Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, что плохой старается командовать, а хороший – руководить. Второму приходится труднее, но результаты у него, как правило, лучше.

Вопросы к модулю III:

1. Каково место маркетинга в системе управления организацией?

2. Маркетинг и культура современного общества.

3. Назовите условия эффективного использования маркетинга в сфере культуры.

4. Охарактеризуйте основные типы и виды стратегий маркетинга.

Задания:

1. Индивидуальное творческое задание.

Условия: Вам предлагается создать собственное рекламное агентство в г. Магнитогорске, которым Вы будете руководить. При этом Вы должны проявить свой

уровень знания организационной культуры, используя сведения, полученные при изучении данной темы в теоретическом курсе менеджмента. Это должна быть Ваша оригинальная разработка, а не описание того, что уже есть в городе.

В работе должны быть освещены следующие вопросы:

1. Название агентства (обосновать свой выбор, какие ассоциации должно вызывать).
2. Рекламный слоган (обосновать свой выбор, какие ассоциации должно вызывать).
3. Логотип (обосновать свой выбор, какие ассоциации должно вызывать).
4. Место расположения (обосновать выбор)
5. Целевая аудитория (возраст, пол, положение на рынке – все связать со смыслом названия и выбором места расположения).
6. Наличие транспортных артерий и подъездных путей.
7. Внешнее оформление: вывеска, вход, фасад, окна (цветовая гамма, шрифт, стиль, какие изображения должны присутствовать в оформлении связать со смыслом названия, ассоциациями по смыслу, с выбором целевой аудитории).
8. Элементы наружной рекламы (цветовая гамма, шрифт, стиль, какие изображения должны присутствовать в оформлении связать со смыслом названия, ассоциациями по смыслу, с выбором целевой аудитории).
9. Внутренне оформление помещений (какие функциональные помещения предусматриваются, цветовая гамма, стиль, мебель, украшения, ароматы, связать со смыслом названия, ассоциациями по смыслу, с выбором целевой аудитории).
10. Дресс-код (фирменный стиль одежды сотрудников связать со смыслом названия, ассоциациями по смыслу, с выбором целевой аудитории с особенностями внешнего и внутреннего оформления).
11. Какими принципами Вы руководствуетесь в отношениях с сотрудниками.
12. Какими принципами Вы и Ваши сотрудники должны руководствоваться в работе с клиентами.

Задание выполняется в печатном виде на бумаге формата А4, 14 шрифтом, поля 2 см (все), с расстановкой переносов. На титульном листе указывается предмет, по которому выполняется работа, Ф.И.О. студента, курс, группа, Ф.И.О. преподавателя. Работа предполагает наличие приложений, в которых описанный материал будет представлен наглядно (фотографии, рисунки, слайды, презентации, клипы и т.п.).

2. Выберите одну из стратегий маркетинга и продукт сферы культуры. Разработайте компанию продвижения выбранного продукта с помощью выбранной стратегии маркетинга. Работа предполагает наличие приложений, в которых описанный материал будет представлен наглядно (фотографии, рисунки, слайды, презентации, клипы и т.п.).

Семинар к модулю III. Культурное творчество и культурное наследие

Рыночное измерение культурной ценности. Экспертиза и экономическая интерпретация. Особенности спроса и предложения на культурных рынках.

Методические рекомендации к работе.

Изучение темы необходимо начать с обозначения понятий «цена-ценность-редкость» в контексте современной культуры.

Подумать над вопросами:

1. Чем сегодня определяется ценность произведений искусства? Как определяется их цена?

2. Что является критерием эстетической и художественной значимости актуального искусства?
3. Насколько коммерциализировано современное искусство?
4. Может ли рынок определять ценность художественного произведения?
5. Назовите наиболее известные аукционы и аукционные дома?
6. Как соотносится спрос и предложение на культурном рынке?
7. Дискуссия «Как продать повседневность?» Слушателям на основании подготовленного теоретического (см. вопросы выше) материала предлагается обсудить феномен массового интереса к предметам повседневности и произведениям массовой культуры недавнего прошлого. Дискуссия проводится в режиме круглого стола, преподаватель выполняет функцию модератора.

МОДУЛЬ IV. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 9. Управленческий цикл

Управленческий цикл содержит в себе четыре функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Помимо этого постоянной заботой менеджера является принятие решений. Он принимает решения по самым различным вопросам – организационным, кадровым, коммерческим, социальным. В одних случаях менеджер делает это единолично, в других со своими помощниками, в третьих привлекает экспертов или общественность. Любое управленческое решение имеет смысл только в том случае, если оно эффективно.

Эффективность решения зависит от его качества, от возможностей исполнителей, от степени признания этого решения людьми. Наиболее эффективными будут решения, обусловленные всеми вышеперечисленными факторами.

Планирование: представляет собой процесс подготовки решений. В планировании выделяются несколько этапов: постановка целей, определение исходных предпосылок, выявление альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, ввод в действие и исполнение плана. Цели должны концентрироваться на самом главном: на продукте или услуге, которые производит организация, и потребность в которой ощущается в обществе. Изучение спроса на товар или услугу позволяет определить предпосылки.

Для того, чтобы выбрать наилучшую альтернативу, задание по разработке тех или иных решений дается нескольким группам. Затем путем обсуждения выбирается лучшая.

После завершения разработки план должен быть преобразован в логическую последовательность целенаправленных действий. Каждое подразделение, каждый член организации должен точно знать общий план и цель работы, и свое место в этом плане.

Организация: ее функция ответить на вопрос: кто и как будет исполнять план. Осуществляя организацию деятельности, менеджер должен принимать во внимание формальную и неформальную организацию, психологию и потребности работников. Главным структурным компонентом процесса является работник. Менеджер должен учитывать характер и способности каждого работника, сочетать в себе качества формального и неформального лидера. Большую роль играют межличностные отношения в трудовом коллективе. Каждый человек ориентируется на определенную систему ценностей. Задача менеджера создать ценностно-ориентационное единство в коллективе. Необходимо вовлекать людей в процесс решения общих задач, чтобы они чувствовали заинтересованность в общем деле и ощущали заинтересованность организации в себе как

личности и как работнике. Тогда внутренние проблемы и личные переживания не будут мешать работе.

Мотивация: как уже отмечалось – это побуждение работников к активной трудовой деятельности. Мощным фактором мотивации является учет отношения работника ко всем деталям трудовой деятельности. Любые действия должны быть осмысленными. Люди должны знать: что и зачем они делают. Люди должны получать удовлетворение от причастности к результатам деятельности. Каждый работник хочет ощущать свою значимость. Каждый человек стремится к успеху. Если перед ним есть такая перспектива, то он вкладывает в свою работу всю энергию. Успех и признание приходят в виде морального и материального поощрения, продвижения по службе. Если работник свободен при выборе действий, он работает с полной самоотдачей. Если инициатива наказуема, то работники только отрабатывают положенное время.

Контроль: это сопоставление фактических результатов с поставленной целью. Ответственным за контроль является непосредственный начальник подразделения, который, в свою очередь, отчитывается перед руководством организации. Контроль проявляется как непрерывный процесс, а не разовая акция. Цель контроля вовремя устранить факторы, мешающие успешной реализации запланированных целей.

Таким образом, весь управленческий цикл направлен на обеспечение успешной деятельности организации. От менеджера требуется:

1. Уметь принимать на себя ответственность.
2. Способствовать росту талантов среди работников.
3. Ориентироваться на общий результат деятельности, с учетом отношения всех работников к делу.
4. Помнить о прибыли, но не гнаться только за ней.
5. Не допускать расхождений между словом и делом.
6. Осуществлять индивидуальный подход к подчиненным.
7. Уметь сосредоточиться на главном, но не выпускать из виду важные мелочи.
8. Общаться с подчиненными доверительно, но без панибратства.
9. Стараться обучать, а не поучать подчиненных.
10. Быть внимательным к людям, вникать в их нужды и проблемы.
11. Не замалчивать успехи подчиненных, а поощрять их.
12. Не манипулировать людьми, не сталкивать их интересы, а стремиться сплотить их вокруг общей цели.

Тема 10. Управленческое решение как тактика менеджмента

Значение и функции управленческого решения. На современном этапе большое значение приобретает повышение эффективности и качества принятия управленческих решений. Принятие решений составляет важную часть процесса управления и личной функции менеджера различных организаций: государственных, частных, банка, других коммерческих или некоммерческих структур. Знание теории, практики отечественного и зарубежного опыта разработки и принятия управленческих решений становятся осознанной необходимостью и одним из основных аспектов совершенствования профессионализма руководителей и менеджеров всех рангов и уровней управления.

Однако не следует при этом забывать, что зарубежная методология принятия решений существенно отличается от российской методологии. Менталитет российского руководителя

не соответствует психологии американского или, например, японского управляющего. Поэтому, учитывая и, по возможности, используя зарубежный опыт, следует разрабатывать принципы и методы решения управленческих проблем, адекватные российским условиям.

Вот мнение лауреата Нобелевской премии Г. Саймона, который отмечает, что задача «принятия решения» пронизывает всю административную организацию, и поэтому общая теория управления должна включать принципы организации, обеспечивающие правильное принятие решений. Мнение Г. Саймона разделяют и поддерживают многие исследователи и практики по проблемам управления и менеджмента, называя принятие управленческого решения интегрирующим, связующим и системообразующим.

Как следует из приведенных выше оценок, управленческое решение в организации занимает определяющее место и играет роль того самого связующего звена, без которого организация как система функционировать не может. Ведущая роль и значение управленческого решения проявляется в его основных функциях: стратегической (направляющей), координирующей и мотивирующей.

Стратегическая (направляющая) функция отражает необходимость учета долговременной стратегии развития организации, которая проявляется в конкретных многообразных задачах. Управленческие решения являются своеобразным стержнем для реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

Координирующая функция решений показывает необходимость согласования действий для реализации качественных решений в установленные сроки.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных воздействий (приказы, распоряжения), экономических стимулов, социальных оценок (самоутверждение и творческая самореализация личности).

Использование указанных функций в процессе подготовки и реализации управленческих решений в значительной степени влияет как на его эффективность, так и на достижение поставленных целей.

Определения понятия «управленческое решение» и его признаки. Термин «управленческое решение» в литературе по управлению и менеджменту определяется неоднозначно и имеет разные определения. Управленческое решение может включать положения общей теории принятия решений, отдельные аспекты организационного, социального или психологического характера и иметь такие формулировки:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
- выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.
- фиксированный результат управленческой деятельности, принятый план действий, постановлений и т.п.;
- процесс выработки и принятия наилучшего варианта плана действий для решения назревшей проблемы или возникшей задачи.

Признаки управленческого решения. Что же представляют собой управленческие решения как фиксированный конечный результат? Рассмотрим основные признаки управленческого решения:

1). Важнейшим признаком управленческих решений является направленность на систему организации коллективного труда, в отличие от решений, принимаемых человеком в отношении самого или отдельных вещественных элементов труда. Все многообразие

управленческих решений, принимаемых в социальной сфере, можно считать направленными на осуществление:

- стратегического планирования;
- управления человеческими ресурсами;
- управления производством и обслуживающей деятельностью;
- формирования системы управления организации;
- коммуникаций с внешней средой.

2). Управленческое решение как основной «инструмент» управляющего воздействия на коллективный труд принимается не всяким работником, а лишь руководителем, менеджером, или коллективным органом. Не всякое решение, разработанное и реализованное, руководителем – является управленческим. Решения, связанные с технической стороной деятельности организации (оформление документов), не являются управленческими.

3). Существенным отличительным признаком управленческих решений является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы.

4). Принятие управленческого решения связано с переработкой информации, относящейся к решаемой проблеме, и выбором на основе анализа этой информации наиболее предпочтительного варианта действий.

5). Управленческое решение и процесс его принятия содержат в себе элементы научного знания и элементы творчества, искусства, так как базируется на знании объективных закономерностей функционирования и развития управляемых систем и учета всех условий и особенностей конкретной ситуации, в которой принимается решение.

Объединив рассмотренные выше признаки, получим определение понятия «управленческое решение» с точки зрения фиксированного результата.

Управленческое решение – это творческий результат субъекта управления, определяющего на основе знания объективных законов функционирования системы и анализа информации, отражающей ее состояние, программу и характер деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

В разработке управленческих решений участвуют психологи и социологи, юристы, экономисты, специалисты по информационным технологиям и ряд других. Это вполне естественно, так как каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы организации, и для понимания сущности подобного комплексного явления необходимо знать его основные аспекты.

Экономический аспект управленческого решения заключается в том, что для разработки и реализации любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты, т.е. каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация решения должна принести организации прямой или косвенный доход, превышающий затраты на подготовку решения.

Организационный аспект управленческого решения заключается в формировании из персонала организации работоспособного коллектива, способного справиться с поставленными задачами.

Психологический аспект управленческого решения заключается в том, чтобы субъект управления обладал необходимым складом мышления: аналитической и синтетической способностью, гибкостью и быстротой.

Структура управленческого решения и требования к нему. Структура управленческого решения – это совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.

Общие свойства, присущие разным управленческим решениям, это, прежде всего, единство внутреннего строения управленческих решений. Это свойство достаточно четко обнаруживается при выяснении, на какие вопросы должно отвечать решение.

- Каковы цели при подготовке, принятии и реализации данного решения?
- Состав средств (ресурсов), необходимых для достижения данной цели?
- Каковы задачи структурных подразделений объекта управления?
- Характеристика путей и способов, используемых для достижения данной цели?
- Каков порядок действий, сроки (промежуточные и конечные) разработки решения?
- Кто является ответственным исполнителем?
- Какие формы организации координации и взаимодействия между соисполнителями используются?

Поскольку почти все перечисленные вопросы повторяются во многих управленческих решениях, это дает право считать их относительно устойчивыми элементами, а совокупность элементов – структурой управленческого решения. В структуре ряд элементов включает в себя специфическое содержание решения (цель, средства, ресурсы, задачи, способы их выполнения). Они составляют содержательную часть управленческого решения. Другие элементы отражают организационные вопросы деятельности коллектива управляемой системы. Это организационная часть управленческого решения.

Подводя итог выше сказанному, отметим, что если при разработке управленческого решения отображается максимально возможное число элементов его структуры, то можно ожидать минимального числа обращений подчиненного к своему руководителю за разъяснениями и помощью. А это, в свою очередь, является не только признаком хорошо продуманного управленческого решения, но и высокого уровня организационной и управленческой

Чтобы управленческое решение в наибольшей степени способствовало выполнению поставленных задач, оно должно отвечать ряду требований.

Требования к управленческим решениям и условия их достижения:

1. Соответствие действующему законодательству и уставным документам (Контроль со стороны юриста, референта)
2. Достижение своевременности (Знания и интуиция руководителя)
3. Наличие четкой целевой направленности: исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться (Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника).
4. Отсутствие в решении противоречий самому себе или ранее реализованным решениям (Личный контроль).
5. Возможность выполнимости (Заключение специалистов).
6. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения (Составление рабочих документов).
7. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений (Заключение внешних экспертов).
8. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений (Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах).
9. Наличие возможности обоснованного положительного результата (Набор расчетов и предположений).

Наряду с расчетными моментами на принимаемое решение оказывают весьма существенное значение обстоятельства, не охватываемые строгим математическим анализом,

например, отношение руководителя к своему выбору, отношение коллектива к принимаемому решению и некоторые другие.

Классификация и типология управленческих решений. В современных организациях процесс управления отличается динамичностью. Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные.

Функциональные задачи обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников, и носят в основном стандартный характер.

Ситуационные задачи появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации либо под влиянием вышеуказанных факторов.

В этой связи классификация управленческих решений может быть следующей:

Признак классификации	Виды решений
Длительность действия	Стратегические Тактические
Степень обязательности	Решения категоричные Решения рекомендательные
Стадии управленческого цикла	Решения начальные (исходные). Решения оперативно регулирующие. Решения корректирующие. Решения учетные и контрольные
Степень полноты информации	В условиях определенности В условиях неопределенности

Есть и другие признаки, по которым могут быть классифицированы управленческие решения.

1. По источнику возникновения решения делят на инициативные и по предписанию.

2. По способу доведения решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации они делят на устные и письменные.

3. По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые – коллективами предприятий и организаций, третьи – коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

4. По степени новизны (уникальности) решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

5. По наличию информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные – принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

7. По целевой направленности управленческие решения можно классифицировать как одноцелевые и многоцелевые.

8. По функциональному признаку (содержанию) решения бывают: экономические, социальные, технические, политические, организационные.

Различаются так же решения стандартные, бинарные, многоальтернативные и инновационные.

Стандартное решение представляет собой наиболее распространенный тип решений. Конечный результат такого решения – однозначный выбор.

В бинарном решении представлены две противоположные альтернативы, которые вынуждают к выбору «да-нет». Бинарные решения возникают, когда анализ проблем отличается поверхностностью, а времени на разработку оптимальных решений недостаточно.

Многоальтернативное решение предлагают несколько равноправных способов действий, ведущих к заданному результату.

Инновационное решение предполагает переключение с рационального мышления на творческое, а затем снова на рациональное. Творческое мышление подсказывает нестандартное решение проблемы, а рациональное позволяет предусмотреть его результат.

Определение качества управленческих решений. В процессе управления менеджер принимает довольно большое количество решений на стадиях планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Не смотря на существенную разницу всех этих решений, они должны иметь определенный уровень качества. Поскольку управленческое решение является интеллектуальным продуктом, то к нему может быть применимо следующее определение: качество управленческого решения – это его способность удовлетворить потребности и ожидания конкретного потребителя.

Качество можно интерпретировать как пригодность к действию, оценивать по функциональной пригодности, степени безопасности и др. параметрам.

Качество управленческого решения зависит от того, насколько тщательно оно продумано и подготовлено, насколько своевременно оно принято. Плохо подготовленные и несвоевременно принятые решения ведут к многократному увеличению затрат на корректировку и исправление ошибок. В этом случае не приходится говорить о своевременности и экономичности управленческого решения.

Качество и культура управленческого решения играют огромную роль в повышении качества предлагаемых организацией товаров и услуг. Некачественные или неверные управленческие решения могут загубить самые интересные идеи, эффективное использование самой современной техники и технологии.

Требования, обеспечивающие качество управленческого решения.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество УР, являются:

- модель системы менеджмента в данной организации;
- какие научные подходы и методы используются;
- какова степень внедрения новых информационных технологий управления;
- мотивация качественного решения.

Качественное управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

Научная обоснованность и компетентность. Т.е. учет закономерностей функционирования и развития объекта управления, тенденции развития экономики и общества в целом; использование достоверной и своевременной информации, компетентность лица, принимающего решение, в области деятельности организации.

Своевременность. Т.е., момент принятия решения должен соответствовать назревшим потребностям управляемой системы.

Эффективность. Результат управленческого решения должен оправдывать затраты на его разработку и реализацию. Только это может обеспечить выживание и процветание любой организации в условиях рыночной экономики.

Непротиворечивость. Любое управленческое решение должно соответствовать нормативно-правовым документам, целям и задачам организации, не вступать в противоречие с ранее принятыми решениями.

Адаптивность. Определяется возможностью корректировать управленческое решение в связи с изменениями внешней среды и с учетом фактора времени.

Реальность. Управленческое решение должно приниматься с учетом материальных, финансовых и людских ресурсов организации.

Конкретность проявляется в четком указании: кто, что и когда должен делать.

Простота. Управленческое решение должно быть понятно исполнителям.

Полномочность. Лицо, принимающее решение, должно обладать необходимыми властными функциями, чтобы его решение исполнялось.

Условия и факторы, определяющие качество управленческого решения.

Качество управленческих решений определяют факторы внутренней природы, связанные с управляемой системой; и факторы внешние, связанные с влиянием окружающей среды. В любой организации сталкивается множество желаний, интересов, намерений. Кроме того, при принятии управленческого решения всегда имеет место элемент субъективности: личностная оценка ситуации, уровень организационной и управленческой культуры, исполнительская дисциплина, способности и компетенция руководителя. Одновременно с этим оказывают влияние закономерности и законы общественного развития.

Условно все факторы можно разделить на две группы: ситуационного и поведенческого характера.

Факторы ситуационного характера связаны с изучением конкретной ситуации, ее анализом и прогнозом. Они действуют на этапе, предшествующем принятию решений.

Факторы поведенческого характера – это мотивы, ценностные ориентации, готовность идти на риск лиц, принимающих решение. Они проявляются в ходе разработки и реализации решений.

Повышению качества управленческого решения способствует предварительная проработка следующих вопросов: кто и на каком уровне принимает решение; время, необходимое на подготовку принятия решения и изучение информации; система оформления решения и его передачи исполнителям; система контроля принятых решений и проверка их фактической эффективности. Оперативные решения принимаются в краткие сроки (иногда мгновенно). Перспективные требуют более тщательного обдумывания, здесь торопливость недопустима.

Организационные и психологические предпосылки качества управленческого решения.

В практическом менеджменте принятие некачественных управленческих решений встречается не редко. Исследования показали, что примерно треть управленческих решений не выполняются из-за погрешностей при их разработке и принятии. Причины погрешностей могут иметь организационный, экономический и психологический характер. Наиболее часто это следующие причины:

- Слишком большое количество принимаемых решений. Если руководитель издает по несколько приказов в день, то трудно обеспечить их эффективное выполнение.
- Вновь принимаемые решения не увязываются с ранее принятыми.
- Расплывчатые, непроверяемые, носящие характер пожелания решения.
- Установление нереальных сроков для выполнения работы.
- Отсутствие ответственных за исполнение решения.
- Влияние эмоций на принятие решений.
- Выбор самых легких решений без учета других достоинств.

- Поспешность, недостаточная проработанность решений, без учета риска.

Каждое управленческое решение должно быть обоснованным по организационным, экономическим, правовым и психологическим критериям. Исполнители должны четко знать, что нужно делать, почему именно так, насколько это лучше прежнего порядка вещей, как учитываются интересы каждого работника организации.

Время принятия решений необходимо соотносить с общим состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению. Опытный руководитель еще до принятия решения создает благоприятную психологическую обстановку, чтобы подчиненные с охотой приняли его решение. Не следует нагонять страху, чтобы не создавать заранее оппозицию.

Часто руководителю приходится принимать так называемые «непопулярные» решения, которые не соответствуют ожиданиям подчиненных. Психологически выделяются три варианта таких решений:

- Запрещающие. Это психологически наиболее трудные решения, когда руководитель отказывает в поддержке, отменяет инициативы подчиненных, запрещает отдельные действия. Если это повторяется часто, то руководитель рискует потерять поддержку коллектива, даже если он прав.

- Разрешающие. Психологически они легче, но руководитель рискует пойти на поводу у подчиненных и совершить ошибки. Эти решения надо принимать осторожно, постараться избежать ошибок.

- Конструктивные. Они разрабатываются самим руководителем, но объявляются как подсказанные снизу. Честолюбие руководителя, возможно, несколько ущемляется, но выигрывает эффективность решения.

Эффективность решения во многом зависит от личности руководителя. Если у руководителя завышенная, неадекватная самооценка, то он принимает решения, непосильные для себя и подчиненных. Руководитель с заниженной самооценкой принимает решения ниже реальных возможностей. Если руководитель адекватно оценивает свои возможности, то он принимает решения, соответствующие возможностям исполнения.

Важную роль в определении качества решения играют методы доведения принятых решений до исполнителя. Умение правильно передать задачи исполнителям является главным источником эффективности и качества решения.

Рекомендации по принятию качественных управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.
2. Не принимайте решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь, даже общепризнанные истины должны вызывать сомнение.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с разных точек зрения.
5. Ищите модель или аналогию, которая позволит вам лучше понять сущность решаемой проблемы.
6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос может подсказать верный ответ.
7. Не удовлетворяйтесь первым пришедшим в голову решением. Ищите другие варианты и сравнивайте их друг с другом.
8. Перед принятием окончательного решения посоветуйтесь со специалистами, помощниками, коллегами. Полезно прислушиваться к мнению других людей. Они нередко видят то, что ускользает от вас.
9. Не пренебрегайте интуицией. Как правило, она не обманывает.
10. Помните, каждый имеет свою точку зрения на возникающие проблемы.

Вопросы к модулю IV:

1. Дайте определение управленческого решения.
2. Каковы организационные и психологические предпосылки качества управленческого решения?
3. Как могут быть классифицированы управленческие решения?
4. Каков алгоритм принятия качественных управленческих решений?

Задания:

1. Разработайте концепцию организации, действующей в сфере культуры в условиях реальности г. Магнитогорска.
2. Разработайте долговременный стратегический план и план текущей работы организации, действующей в сфере культуры в условиях реальности г. Магнитогорска.
3. Разработайте процедуру принятия управленческих решений.
4. Разработайте механизм для обеспечения качества управленческих решений.
5. Разработайте механизм для обеспечения выполнения принятых решений.

Семинар к модулю IV. Киноиндустрия и современный театр

Рынки экранного искусства. Киноиндустрия: история технологий и идеологий. Три типа современного кино: между фестивалем и рынком. Телевидение: интерактивное впечатление и рынок рекламы. Рынок визуальной культуры.

Часть 1. Креативный тренинг «Драматургия и стратегия». Участникам тренинга предлагается создать культурный продукт на материале кинематографической деятельности и варианты его рыночного продвижения. Тренинг проводится в игровом режиме с разделением участников на несколько групп. Преподаватель выполняет функцию модератора. Цель занятия: освоить основные этапы создания культурного продукта и предложить варианты его рыночного позиционирования и продвижения.

Часть 2. Рынки сценических искусств. Антропологический проект Станиславского. Театр: от мистерии к карнавалу и от катарсиса к шоу-бизнесу. Современный театр: зрелищность, перформансные формы, новые жанры. «Новая драма» и Театр.doc. Рынок театральной индустрии. Действующие лица: зритель, исполнитель, режиссер-продюсер. Изучение рынка сценических искусств различных регионов.

Вопросы для обсуждения: секторы рынка, основные субъекты, рыночные инструменты.

Для успешного освоения темы необходимо ознакомиться с **Приложением 2**.

МОДУЛЬ V. СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ

Тема 11. Управление организацией в проблемных ситуациях

Термин «проблема» в переводе с греч. – «трудность», «преграда». Как понятие проблема означает возникающий в ходе развития вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенную практическую или теоретическую важность.

Существенными признаками проблемы является то, что:

- проблему следует обязательно решить

- каждая проблема создает неповторимую ситуацию
- каждая проблема предполагает наличие человеческого фактора
- каждая проблема предполагает альтернативные решения

Признаком возникновения проблемной ситуации является сигнал отклонения от нормального процесса жизни организации.

Внутренние признаки:

1. Невыполнение контрактов и договоров
2. Срывы сроков работ
3. Снижение прибыли
4. Нарушение взаимодействия между сотрудниками или подразделениями организации

Внешние признаки:

1. Критические выступления в СМИ
2. Претензии со стороны партнеров и клиентов.

Проблема может быть обусловлена объективными и субъективными факторами.

Субъективные факторы:

1. Неэффективное руководство
2. Низкая квалификация персонала
3. Реконструкция организации (реструктуризация)
4. Человеческий фактор

Объективные факторы:

1. Проблемы в международном сотрудничестве
2. Изменение налоговой политики
3. Информационные процессы
4. Изменение условий инвестиционной деятельности

Количество и содержание внешних и внутренних проблем может быть весьма разнообразным, поэтому необходимо использовать механизм управления процессом решения проблем.

При принятии решений, направленных на устранение проблем, нужно помнить, что в окружающей среде происходят события, которые нельзя предсказать с полной определенностью. Следует учитывать степень неопределенности окружающей среды всегда. Окружающей среде присуща определенная динамика, поэтому нужно учитывать, что могут произойти изменения.

Вся управленческая деятельность – это работа с людьми, а человеческая среда характеризуется высокой степенью сложности. В механизме управления процессом решения проблемных ситуаций принято выделять следующие этапы:

- I. Предвидение проблемы. Анализ тенденций изменения внешней и внутренней среды, анализ перспектив организации.
- II. Выявление проблемы. Анализ сегодняшнего состояния организации.
- III. Диагностика проблемы.
- IV. Выработка, принятие и реализация решений.
- V. Контроль за реализацией решения.

Этот механизм позволяет избежать соблазна свести все к устранению внешних признаков проблемы, а саму проблему загнать вовнутрь, тогда как бороться нужно с причинами возникновения проблемы.

Приведение проблемных ситуаций к типовым задачам.

При принятии решений в сложных проблемных ситуациях можно использовать прием, позволяющий упростить картину в целом. Это приходится делать осознанно или неосознанно, чтобы привести свое видение и понимание ситуации в соответствие со своими познавательными возможностями.

Как правило, люди не осознают всего, что происходит вокруг них. Они отбирают из того, что их окружает, лишь ограниченное и упрощенное количество элементов окружающей среды. Лицо, принимающее решение (ЛПР), рассматривая сложную ситуацию, упрощает ее и делает интеллектуально постижимой. Упрощение не должно быть произвольным, иначе оно может привести к ошибочным результатам.

Во избежание ошибок применяются следующие приемы:

1. Обращение к «эмпирическому правилу», т.е. вместо детального анализа проблемы используются условные упрощения.

2. Обращение к системе категорий, в этом случае проблемная ситуация сводится к той или иной категории проблемы, для которой известны соответствующие действия.

Категории проблем:

- экономическая

- социальная (неудобный график работы, отсутствие соц. пакета, нет возможности продвижения по службе и т.п.).

- психологическая (плохой психологический климат в коллективе, сотрудники не ощущают значимости и т.п.).

Установив категорию, менеджер принимает стандартное решение.

3. Пренебрежение малозначащими факторами. Принимаются во внимание только те факторы, которые являются наиболее значимыми.

4. Прием приспособления к ближайшему горизонту. Чем к более отдаленному будущему относятся результаты принятого решения, тем больше ступень сопутствующих ему неопределенности и риска. Чтобы избежать большого риска неопределенности, следует устанавливать промежуточные цели с обозримым горизонтом планирования, при котором события хорошо прогнозируются и прослеживаются на ближайшее будущее.

Факторы, влияющие на качество управления в проблемных ситуациях. Чтобы разрешить проблемную ситуацию, должно быть принято оптимальное решение. Реализация этого решения снимет проблему. Это предполагает, что лицо, принимающее решение, действует рационально и логично, анализирует все варианты и выбирает лучший. При этом лицо, принимающее решение, не теряет хладнокровия даже в стрессовых ситуациях, эмоции, амбиции и предрассудки не оказывают на него отрицательного воздействия.

Однако в реальности чаще всего все обстоит иначе. Руководитель может впасть в панику, на него влияет окружающая среда, настроение, чем больше у него амбиций, тем сильнее потребность в самоутверждении и тем более он склонен принимать рискованные решения и делать это единолично, ни с кем не советуясь. Эти факторы часто усиливают, а не решают проблему. Существенное значение имеют отношения внутри коллектива. Если коллектив отторгает менеджера и его решения, это не поможет решить проблему.

Чтобы данные факторы не мешали решению проблем, менеджер должен следовать нескольким нехитрым правилам:

1. Не принимайте решений сгоряча, под воздействием эмоций и стресса.

2. Прислушайтесь к советам специалистов, коллег и подчиненных.

3. Не останавливайтесь на одном решении. Выбирайте из множества альтернатив – это лучше.

4. Остановившись на конкретном решении, отложите его принятие до утра. Примите его утром на свежую голову.
5. Работайте с подчиненными, разъясняйте им свое решение и привлекайте их на свою сторону.
6. Опирайтесь на неформальную организацию и неформальное лидерство в коллективе.
7. Старайтесь предвидеть реакцию людей на ваше решение, предвидеть их поведение в проблемной ситуации. Старайтесь понять процесс и причины этого поведения, избегайте того, чтобы вызывать нежелательную реакцию.
8. Используйте те стратегии принятия решений, которыми вы лучше всего владеете.
9. Всегда проявляйте творческий подход.

Тема 12. Управление организацией в условиях неопределенности и риска

Понятие неопределенности и риска. Рыночные условия всегда несут с собой некоторую определенность и риск. Рынок – это, прежде всего, экономическая свобода. Но за эту свободу приходится платить отсутствием плановой определенности и известной долей риска. Подобная обстановка еще не стала совсем привычной для современных российских руководителей и менеджеров. В Советском Союзе существовала жесткая централизованная плановая система. В этих условиях, хотя и не с полной уверенностью и не всегда эффективно, но можно было предвидеть объемы производства и поставок, продаж и услуг, цен и доходов.

Сфера культуры в Советский период была на полном государственном финансировании и функционировала в заданных и хорошо известных условиях. В настоящее время ситуация резко изменилась. Государственное регулирование в условиях рынка сводится в основном к установлению законодательных норм предпринимательской деятельности и к налоговой системе. Культура вынуждена выживать самостоятельно, втягиваясь в рыночные отношения, да еще в условиях нестабильного рынка. Все это усиливает степень риска и увеличивает степень неопределенности.

В этих условиях все большее значение приобретает личность менеджера, его профессиональная компетентность, общая культурологическая подготовка. Хотим мы этого или нет, культуре приходится осваивать рыночные отношения, а значит, иметь дело с неопределенностью и повышенным риском. Задача современного менеджера – не в том, чтобы избегать риска, найти дело без риска. При таком подходе он, скорее всего, вообще останется без дела. Надо уметь чувствовать риск, прогнозировать, оценивать его и уметь его преодолевать.

Риск – это шансы на неудачу, ущерб, убыток вследствие занятия каким-либо делом. Любые удачи и неудачи, потери и прибыли есть следствие риска и неопределенности. Риск – это событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события оно может дать положительный или отрицательный результат, а может дать и нулевой результат.

Неопределенность – это степень вероятности, что такое событие произойдет.

В некоторых случаях такую вероятность можно предсказать с известной долей точности. И тогда можно говорить о «страхуемых» рисках. Такие риски учитываются в первоначальных инвестиционных решениях, во время освоения и реализации нововведений. Эти риски превращаются в постоянный элемент издержек в виде страховки.

В других случаях вероятность наступления события риска нельзя измерить или просчитать. К таким ситуациям относятся поведение потребителей, изменения спроса,

изменения законодательства в области инвестиций, предпринимательства, налогообложения и т.п. Именно такая не страхуемая и не учитываемая неопределенность требует особого искусства менеджмента, которое поможет эффективно функционировать и развиваться организации и даже получать доход в самых сложных рыночных условиях.

С точки зрения эффективности деятельности организации определяются виды потерь и классификация рисков.

Виды потерь и классификация рисков. Риск связан с понятием неэффективности деятельности организации и с понятием потерь. Потерями считают снижение прибыли, доходов в сравнении с ожидаемым результатом. Потери подразделяются на следующие виды:

Материальные потери проявляются в непредусмотренных дополнительных затратах или прямых потерь оборудования, имущества, сырья, энергии и т.п. Эти риски можно заранее застраховать.

Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, вызванные непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами: выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов. Финансовые потери связаны и с неполучением денег из предусмотренных источников: невозвращение долгов, возврат продукции, снижение цен на товары и услуги. Сюда же можно отнести убытки от инфляции, изменение валютного курса рубля.

Специальные потери связаны с ущербом здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу организации и ее руководителю, а также с другими неблагоприятными моральными и социальными факторами.

Менеджер должен установить все источники риска, выявить наиболее опасные и заранее заложить возможные потери в расчеты деятельности организации. Тогда это будут уже не непредвиденные потери, способные разрушить организацию, а неизбежные накладные расходы. Полностью избежать риска невозможно ни в одном виде деятельности. Но, зная, что порождает потери, можно снизить воздействие неблагоприятных факторов.

Каждому риску соответствует свой принцип управления риском. Для этого надо четко определить место риска в общей системе. Все риски условно можно поделить на две большие группы: чистые риски и спекулятивные.

Чистые риски означают, что в результате рискованного события будет получен отрицательный результат (в лучшем случае нулевой). К чистым рискам относятся:

Природно-естественные и экологические риски. Они связаны с проявлением стихийных сил природы: землетрясения, наводнения, эпидемии, ураганы и т.п. Это загрязнения окружающей среды, вызывающие катастрофические последствия.

Политические риски, которые связаны с политической ситуацией в стране и с деятельностью государства. Это невозможность осуществления своей деятельности вследствие военных действий, обострения внутривнутриполитической ситуации, революции, введения эмбарго. К политическим причинам относятся и все, что связано с изменением законодательства.

Транспортные риски – это риски, связанные с непредусмотренными потерями при перевозке грузов.

Коммерческие риски. Они самые многообразные. Они могут быть связаны с потерей имущества по причине кражи, диверсии, халатности, террористического акта. Они могут быть связаны с повреждением оборудования, транспорта, оргтехники, систем связи и т.п. Они могут быть вызваны задержкой платежей, отказом оплатить заранее заказанную услугу или товар, возврат некачественного товара и т.д.

Спекулятивные риски характеризуются возможностью как получения положительного, так и отрицательного результата от рискового события. К ним относятся финансовые и инвестиционные риски.

Финансовые риски связаны с вероятностью денежных потерь. Они связаны с покупательной способностью денег и зависят от инфляционных процессов. При росте инфляции доходы обесцениваются и организация несет реальные потери. Увеличение цены на товары и услуги не всегда позволяет покрыть инфляционные убытки. Падение уровня цен тоже может приводить к ухудшению деятельности, но иногда под предлогом снижения цен удается сбыть залежалый товар или не очень качественные услуги, устаревшие технологии и др. Изменение курса валют тоже может приводить либо к потерям, либо к выигрышам, так же как и курс ценных бумаг. Таким образом, финансовые риски для одних руководителей оказываются потерями, для других – выигрышем. Здесь все зависит от умения их прогнозировать и управлять ими.

Инвестиционные риски связаны с вложением денег в отдельные предприятия, проекты, программы. Это может быть риск упущенной выгоды, если менеджер отказался вложить деньги в мероприятие или проект, принесший другому инвестору большую прибыль. Но если инвестиции были сделаны, то прибыль не будет упущена. Риски связаны и с выбором вида вложения капитала. Если объект вложения капитала выбран верно, то это принесет прибыль. Если выбор неудачный, то это может привести к убыткам и даже к банкротству.

Риск-менеджмент и приемы управления риском. На степень и величину риска можно воздействовать. Это воздействие осуществляется с помощью особой стратегии и приемов, образующих своеобразный механизм управления риском, т.е., риск-менеджмент. В основе риск-менеджмента лежит поиск и организация работы по снижению степени риска и повышению эффективности деятельности организации.

Стратегия риск-менеджмента – это искусство управления риском в неопределенных рыночных условиях, основанное на прогнозировании риска и приемах его снижения. На практике под стратегией риск-менеджмента понимают определенный набор приемов для оптимального управления организацией.

Риск-менеджмент, как система управления, состоит из объекта и субъекта управления. Объектом управления в риск-менеджменте являются: риск, рискованные вложения капитала и отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска (т.е., отношения между страхователями и страховщиком, между партнерами, конкурентами и т.п.).

Субъект управления в риск менеджменте – это специальная группа менеджеров (финансовые, аналитики, специалисты по страхованию, по социальным вопросам и др.). Процесс воздействия субъекта на объект (т.е., управление риском) может осуществляться только при полном информационном обеспечении. Оно состоит из разного рода информации: коммерческой, статистической, маркетинговой и др. Наличие надежной деловой информации позволяет менеджеру быстро принять правильное решение, что ведет к снижению риска и уменьшению потерь.

Главная задача риск-менеджмента – работа по снижению риска. Для этого осуществляется прогнозирование рисков, регулирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

Прогнозирование предполагает разработку на перспективу различных планов и программ, альтернативных основным планам. Эти разработки не обязательно будут осуществляться на практике. К ним обращаются только в том случае, если ситуация на рынке существенно изменилась и основной план не может быть реализован, либо его реализация грозит большими потерями. Разработка альтернативных планов и программ на основе прогнозирования требует от менеджера определенного чутья рыночного механизма, интуиции и гибких экстренных решений. Если необходимость в реализации программ риск-

менеджмента наступила, то организуется группа людей, совместно реализующих эту программу.

Регулирование в риск-менеджменте предполагает такое воздействие на объект управления, которое позволит достигнуть определенной устойчивости.

Координация – это согласованность всех звеньев управления риском между собой.

Стимулирование – побуждение всех менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результатах своего труда по снижению риска.

Контроль – это проверка организации работы по снижению риска. Он осуществляется на основе проверки доходности рискованных вложений, соотношения прибыли и риска.

Риск-менеджмент как система управления начинается с того, что определяется цель риска, результат, ради которого стоит рисковать.

Первым шагом является определение стоимости риска. Стоимость риска – это определение фактических убытков, затраты на реализацию тех или иных проектов и программ, возможное возмещение этих убытков и их последствия. Правильная оценка стоимости риска позволяет представить объем возможных убытков и наметить пути их предотвращения. Если предотвратить убытки невозможно, то необходимо обеспечить их полное или частичное возмещение.

Эффективность риск-менеджмента зависит от быстроты реакции на изменение условий рынка и состояния объекта управления. Риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления рисками, на умении быстро и правильно оценивать конкретную ситуацию и быстро найти из нее выход.

Основные правила риск-менеджмента заключаются в следующем:

1. Надо думать о последствиях риска. Нельзя рисковать больше, чем это может позволить общий капитал организации. Необходимо определить максимально возможный объем убытков, сопоставить с финансовыми ресурсами организации, чтобы узнать: не приведут ли эти убытки к банкротству.

2. Нельзя рисковать многим ради малого дохода. Если риск велик, то лучше его застраховать. Экономить на страховке можно только тогда, когда размер убытков невелик по сравнению со страховым взносом.

3. Нельзя думать, что существует только одно решение. Надо сначала попытаться найти другие решения. Если их нет, то надо действовать в расчете на худшее. Т.е., если сомневаешься, то принимай отрицательное решение. Положительное решение по рискам принимается только тогда, когда нет сомнений.

4. Из возможных вариантов рискованных вложений выбирается такой, который дает наиболее эффективный результат, т.е., может принести наибольшую прибыль. Менеджер оценивает ожидаемые величины выигрыша и потерь от риска и выбирает тот вариант, где риск наименьший, а выигрыш максимальный.

Существуют разные способы снижения риска. Самые распространенные три:

1. Избежание риска, что означает простое уклонение от любых мероприятий, связанных с риском. Однако часто избежание риска означает отказ от получения возможных высоких прибылей. Полностью избежать риска не удастся никогда. Но если постоянно уклоняться от принятия решений, связанных с риском, то организация не будет развиваться, прибыли не будут расти. Избегать риск можно и нужно в тех случаях, когда риск слишком велик, надежды на положительный исход минимальны.

2. Разделение риска предполагает, что организация найдет партнера, готового разделить с ней ответственность и последствия риска. Партнеры договариваются, в каких долях они вкладывают средства в рискованное мероприятие и какой процент прибыли получит

каждый в случае удачного исхода. Соответственно, они определяют, в каких долях они делят потери или убытки от риска в случае, если риск не оправдает себя.

3. Передача риска – это передача ответственности за риск страховой компании. Страхование позволяет значительно снизить степень риска. В современных условиях, когда ситуация изменяется очень часто и быстро даже самые надежные решения могут оказаться рискованными, поэтому страхование риска – это оптимальный вариант для его снижения.

В современных условиях все большее значение получают личностные качества руководителя, особенно в условиях неопределенности и риска. На менеджера, управляющего риском, накладывается право выбора и право ответственности за выбор. Право выбора означает право принятия решения для реализации намеченной цели. Приняв рисковое решение, менеджер несет за него ответственность. Поэтому менеджер должен обладать большим опытом и знаниями, уметь действовать оперативно и оптимальным образом. Менеджер должен обладать умением сочетать стереотипные и неординарные решения, гибкость и оригинальность. Его решения должны быть взвешенными и просчитанными.

Руководитель должен вырабатывать в себе хладнокровие, взвешенность, способность спокойно и разумно мыслить в самых неблагоприятных условиях. Он не должен впадать в панику, поддаваться эмоциям. Следует избегать необоснованного риска, но и не отказываться рисковать вовсе.

Вопросы к модулю V:

1. Дайте определение управленческому решению.
2. Каковы основные характеристики ситуаций неопределенности и риска? Как они соотносятся с проблемными ситуациями?
3. Что такое риск-менеджмент? Каковы его специфические особенности?
4. Приведите примеры наиболее распространенных рисков в сфере культуры.
5. Охарактеризуйте роль страхования в управлении рисками.
6. Какие признаки характеризуют проблемную ситуацию?

Задание: приведите 3-4 примера проблемной ситуации в культурной сфере.

Семинар к модулю V. Современные арт-рынки и медиапространство

Современные арт-рынки. Возникновение арт-рынка. Инфраструктура современного художественного рынка. Организация концептуального рыночного пространства: художник – произведение – зритель.

Часть 1. Основные тенденции современного российского арт-рынка. Вопросы для обсуждения: формы взаимодействия основных субъектов (художник, зритель, галерист, куратор); основные презентационные площадки, фестивали.

Ознакомиться с теоретическим материалом в **Приложении 3.**

Часть 2. Изучение различных сегментов мультимедийного рынка и их взаимодействия. Рынки мультимедиа. Копирайт и цифровые технологии. Технологические условия формирования мультимедийного рынка. Рынок материальных предметов и виртуальных ценностей. Копирайт и цифровые технологии. Виды продукции и перспективы рынка.

Методические рекомендации к работе.

При подготовке необходимо привлечь материал теоретического характера, обозначив особенности современной информационной эпохи. Для этого следует ответить на контрольные вопросы.

1. Отличительные черты информационной эпохи.

2. Значимость и ценность информации, средства передачи информации.
3. Медиа и мультимедиа.
4. Возможности использования мультимедийных технологий в различных видах и сферах деятельности.

МОДУЛЬ VI. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Тема 13. Роль государства в управлении сферой культуры

В управлении культурой государство использует следующие рычаги:

- собственность – создает собственную сеть учреждений культуры;
- администрирование – государственные органы управления;
- законодательство – создание правовой базы, гарантий для учреждений различных форм собственности и контроль исполнения действующих законов.
- стимулирование — налогообложение и пр., побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства.
- информация — информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов.

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 концентрирует внимание на поддержании и развитии разнообразия культурной сферы. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит в поощрении этого разнообразия законодательно и налоговой политикой. Классический пример «помощника» — государственная поддержка культуры в США.

2. «Патрон» – когда государство концентрирует свое внимание на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет художественное мастерство с помощью стипендий и более активно 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. Поддержка выражается 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 СССР.

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, который 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 отечественное законодательство по культуре. Правовые условия поддержки и развития сферы культуры определяются соответствующими международными документами и отечественным законодательством.

К международным документам по вопросам культуры относятся:

- 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);
- соответствующие конвенции, декларации и рекомендации ЮНЕСКО:
 - Всемирная конвенция об авторском праве (06.09.1952); Конвенция о международном обмене изданиями (03.12.1958); Рекомендации о международной стандартизации статистики государственного финансирования деятельности в области культуры (27.10.1980);
 - документы ИКОМОС: Международная хартия по консервации и реставрации памятников и достопримечательных мест («Венецианская хартия» 31.05.1964); Хартия по культурному строительству (09.11.1974); Хартия по охране исторических садов (21.05.1981); Дрезденская декларация (18.11.1982); Международная хартия по охране исторических городов (01.10.1987); Хартия по охране и управлению археологическим наследием (10.10.1990); Международная хартия по народной архитектуре («Пловдивская хартия» 1989);
 - акты Совета Европы и Сессии по безопасности и сотрудничеству в Европе: Европейская конвенция по культурному наследию (19.12.1954); Европейская конвенция об охране археологического наследия (16.01.1992); Европейская хартия по охране архитектурного наследия (26.09.1975); Конвенция по охране архитектурного наследия Европы (03.10.1985); 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.

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.

Как гарант сохранения и развития культурного наследия государство обязано:

- рассматривать в качестве приоритетной задачи сохранение культурного достояния нации и обеспечивать его передачу будущим поколениям;
- содействовать формированию у граждан интереса, любви и уважения к культурному наследию своего народа, к культуре других народов;

- обеспечивать художественное и эстетическое воспитание подрастающего поколения, поддержку молодых дарований и воспроизводство творческой элиты;
- способствовать интеграции культурного потенциала каждого этноса в духовную жизнь всей нации;
- брать под защиту объекты и памятники культуры, нуждающиеся в охране, консервации, реставрации и музеефикации;
- привлекать к судебной ответственности виновных за уничтожение, искажение или нанесение какого-либо ущерба произведениям, предметам и объектам, имеющим культурно-историческую ценность;
- выявлять, учитывать и охранять составляющие достояние народа культурные ценности от незаконного ввоза, вывоза и передачи на них прав собственности. Как субъект власти и права государство обязано:
- обеспечивать законодательную базу поддержки и развития культурной жизни и принимать административные меры по неукоснительному соблюдению международных и государственных норм в области культуры;
- создавать систему социальных, экономических и правовых гарантий свободного творчества и профессиональной деятельности в сфере культуры;
- не допускать ущемления права граждан пользоваться своим родным языком;
- обеспечивать минимум культурного развития членам общества, испытывающим трудности в реализации одного из фундаментальных прав человека на участие в создании, сохранении, распространении и потреблении культурных ценностей;
- поддерживать негосударственные организации, способствующие развитию культурной жизни, обеспечивать правовые гарантии и создавать реальные условия (включая налоговую политику) для развития благотворительности в сфере культуры;
- стимулировать инициативу и участие различных групп населения в создании, сохранении, распространении и потреблении ценностей культуры;
- осуществлять государственную политику по подготовке компетентных кадров, способных осуществлять организационно-управленческую, консультативную, художественно-творческую, научно-исследовательскую, экспертную деятельность в сфере культуры;
- способствовать установлению международных культурных контактов, связей и сотрудничества.

Тема 14. Законодательная поддержка сферы культуры

Правовые рамки поддержки и развития сферы культуры определяются действующим законодательством. 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.

Основными законодательными актами в этом плане являются: «Основы законодательства о культуре», законы «О некоммерческих организациях», «Об обществен-

ных организациях» и другие, ряд законодательных актов, регулирующих вопросы авторского права, охраны культурно-исторического наследия, ряд Указов Президента РФ.

Характеризуя организационно-экономические условия развития культурной жизни в России, можно констатировать, что, начиная с 1989 г. в них сложились и закреплены последовавшим 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, любые заинтересованные лица. 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 финансирования сети учреждений к финансированию культурных программ.

Органы государственного управления сферой культуры. Государственное управление сферой культуры осуществляют органы государственной власти, соответствующие государственному устройству общества.

Высшим должностным лицом РФ, согласно действующей Конституции, является Президент, избираемый в РФ прямым голосованием граждан и наделенный одновременно рядом функций как законодательной, так и Исполнительной власти. Вопросы государственного управления сферой культуры затрагиваются в Указах Президента, его законодательных инициативах. Эти документы, подготавливающие их анализы и экспертизы, осуществляют советники по вопросам культуры, работающие в аппарате Президента.

Высшим органом законодательной власти в РФ является Законодательное собрание, состоящее из двух палат: Федерального собрания (образуемого из представителей законодательной и исполнительной власти субъектов федерации) и Государственной Думы, состоящей из депутатов.

Основными функциями законодательной (представительной) власти является разработка и принятие законов, утверждение государственного бюджета и контроль за его исполнением, формирование органов исполнительной власти. Все эти функции, так или иначе, касаются вопросов культуры и сферы культуры, а в некоторой своей части посвящены ей непосредственно. Проекты законов разрабатывает и принимает Государственная Дума, затем они подлежат рассмотрению Федерального собрания и вступают в силу после подписания Президентом. Для качественной подготовки и экспертизы проектов законов и бюджета по культуре, оценке деятельности должностных лиц, в Думе образована депутатская Комиссия по культуре и историческому наследию. На свои заседания и слушания Комиссия приглашает по мере необходимости экспертов и специалистов, представителей общественности.

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

структуре Министерства культуры действует ряд управлений — по отраслям культурной деятельности (музейное, библиотечное дело, концертная деятельность и т. д.) и функциям управления (финансирование, контроль и инспектирование и т. д.). Кроме того, Министерство культуры осуществляет учредительские функции по отношению к государственным учреждениям культуры федерального значения (Большой театр, Эрмитаж, Русский музей, Национальная библиотека и т. п.).

Та же структура органов государственной власти действует на уровне субъектов РФ: республик, краев, областей. В каждой из них имеется высшее должностное лицо (президент или губернатор), законодательное собрание (или дума) и правительство (администрация). Они осуществляют те же функции государственного регулирования, только применительно к масштабам данного субъекта федерации. На местном уровне (район, город) воспроизводится фактически та же схема.

Вопросы поддержки и развития сферы культуры затрагивают функции и других органов государственного управления на всех уровнях от местного до федерального. Речь идет о таких государственных службах, на которые возлагаются функции вневедомственного контроля: Госкомимущество, Центральный банк, прокуратура, налоговая инспекция, органы охраны порядка, санитарного надзора, противопожарной безопасности и т. д.

Ради полноты картины государственного управления сферой культуры следует упомянуть третью (по отношению к законодательной и исполнительной) ветвь государственной власти — судебную, т. е. суды и арбитражи различного уровня (вплоть до федерального), в которых также приходится иногда решать вопросы, относящиеся к сфере культуры.

Информационное обеспечение управления в сфере культуры. Важнейшим условием эффективности современного менеджмента является информационное обеспечение принимаемых решений и контроля их реализации, анализа итогов деятельности. Речь идет не просто о сборе материалов и данных учета и отчетности, а о серьезном аналитическом представлении состояния и развития сферы культуры (в федеральном и региональном масштабах), отдельных учреждений культуры.

Особое значение эта деятельность приобретает в рыночных условиях с учетом принципиальной многоукладности сферы культуры. Без информации невозможно принятие оптимальных решений по государственной поддержке сферы культуры, развитие спонсорства и благотворительности, сотрудничество сферы культуры и сферы туризма.

Не менее очевидно и то, что государственные органы управления сами непосредственно эту работу осуществлять не могут и не должны. Речь должна идти о создании информационно-аналитических, рекламных, информационно-издательских и подобных им служб (центров, агентств).

На базе таких информационно-аналитических центров естественно развитие повышения квалификации работников культуры, проведение семинаров и конференций, издательская деятельность, обеспечивающая управление сферой, паблисити, формирование и продвижение образа региона, культурных проектов и программ, привлечение и аккумулирование средств на их осуществление из различных источников, сотрудничество со СМИ и т. д.

Негосударственная поддержка сферы культуры осуществляется через такие виды деятельности как спонсорство, благотворительность, меценатство. Эти виды поддержки культуры широко применяются в Западной Европе и Америке. В последнее десятилетие они начинают развиваться и у нас.

Государственная политика в сфере культуры и негосударственная поддержка очень важны для нормального развития и функционирования этой сферы жизни. Но успех деятельности каждого отдельного предприятия и организации зависит от уровня

менеджмента, от компетентности менеджеров, от состояния организационной культуры в организации.

Вопрос к модулю VI:

1. Какие государственные органы принимают участие в управлении сферой культуры?
2. Какое значение имеет информационное обеспечение в управлении сферой культуры?
3. Какие формы негосударственной поддержки сферы культуры наиболее эффективны?
4. Какие государственные и негосударственные источники финансирования сферы культуры существуют в настоящее время?
5. Охарактеризуйте деятельность спонсорских и благотворительных коммерческих и некоммерческих организаций, фондов. Каковы их цели и формы, проблемы и виды деятельности?
6. Какие международные и отечественные организации наделены полномочиями, позволяющими регулировать сферу культуры и определять культурную политику?
7. Какими документами регулируются международные отношения в сфере культуры?
8. Какими документами регулируются отношения в сфере культуры на государственном уровне?
9. Каковы правовые рамки развития и поддержки сферы культуры?

Задания:

1. Создайте модель эффективного спонсорства для Магнитогорского драматического театра им. А.С. Пушкина.
2. Создайте модель эффективной благотворительности для Магнитогорской картинной галереи.

Семинар к модулю VI. Рынки символической продукции: мода, бренды, имидж и дизайн

Рынки символической продукции. Современная торговля: от моды к бренду. Дизайн жизненного пространства. Что такое символический капитал? Смысловое позиционирование. Формирование стилей и образов жизни.

Проектный семинар «Сценарий бренда». Программа семинара включает установочную лекцию преподавателя о целях и задачах семинара, объяснение регламента работы. После знакомства с теорией слушатели работают в группах, преподаватель поочередно корректирует работу каждой из групп, помогает наладить коммуникацию между участниками группы и модерировать обсуждение. Количество групп зависит от количества слушателей. Группам даются задания по созданию различных культурных брендов. Состав участников выбирается преподавателем на основании интересов слушателей. Цель семинара: освоить принципы создания бренда и принципы проектирование гуманитарной инфраструктуры для его продажи.

Теоретический материал (тезисы)

1. Роль символа в современной культуре.
2. Появление новых сфер знания – имиджелогия, брендинг, менеджмент, дизайн – как вызов на запросы массовой культуры.
3. Связь спроса и предложения в массовой культуре.

Подготовка к практическому заданию: представить собственный культурный бренд соответственно своим интересам (театр, творческая студия, флэш-моб, благотворительная акция и т.п.)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Работа с литературой

При подготовке к занятиям обязательным элементом является работа с научной и учебной литературой. В связи с этим следует придерживаться определенных правил.

Уметь читать рекомендованную литературу не значит пассивно принимать все написанное к сведению и излагать близко к тексту. Необходимо анализировать текст, думать над ним, т.е. превратить чтение в активный процесс:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (т.е. создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике),
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных, значимых мест статьи, короткое изложение основных мыслей автора)
- готовить аннотации (краткое обобщение проблемных вопросов работы)
- создавать конспекты (развернутые тезисы, которые содержат и доказательства).

Правила конспектирования

1. Укажите выходные данные источника – автор, наименование, год и место издания, количество страниц
2. Оставьте широкие поля – для уточнений, дополнений, собственных мыслей
3. Структурно разделите конспект на составные части в соответствии с планом
4. Записать нужно только самое главное, избегая сокращений (разобраться потом будет сложнее!)
5. Выделять наиболее важные положения изучаемого источника.
6. В конспект – особенно тематический – могут быть включены выписки, тезисы и из нескольких источников, монографий, посвященных изучаемой проблеме.

Самостоятельную работу следует рассматривать как процесс решения творческой задачи, который включает несколько этапов.

1. На первом этапе решения любой творческой задачи – ее осознании – происходит понимание недостаточности старого имеющегося опыта, необходимость выхода за его пределы. Определяется неизвестное новое, которое должно быть найдено в результате.

2. Информационный поиск. Определяя методы нахождения «неизвестного нового», мы опираемся на знания, полученные в процессе обучения и предшествующей деятельности (актуализируем прошлый опыт). Определяем направление поиска необходимой, но пока отсутствующей информации, виды ее источников.

3. Аналитико-синтетическая переработка информации; постановка эксперимента. Содержанием данного этапа является восприятие, понимание, осмысление полученной информации, ее оценка, установление связей между разрозненными фактами и явлениями, обобщение их и представление в логической (знаковой) форме. Именно в результате аналитико-синтетической переработки информация переходит в знание.

4. Заключительный этап решения творческой задачи – распространение. Полученный отдельным субъектом результат в виде его «экспортной модели» становится достоянием других, поступает в общественное обращение. Поэтому письменное оформление результатов – необходимый завершающий этап решения творческой задачи.

В зависимости от конкретных учебных задач, которые должны быть решены в процессе самостоятельной работы, содержательная наполняемость, продолжительность отдельных

этапов изменяются. Однако присутствие их в структуре процесса обязательно. Это помогает будущему специалисту осознать себя не только потребителем готового знания, но и его интерпретатором, распространителем нового знания.

Основным элементом самостоятельной работы является познавательная задача (задание).

Учебная задача представляет собой сформированное задание, направленное на поиск новых знаний, требующее решения в ходе наблюдения, опытов, изучения литературы и других видов познавательной деятельности. Как дидактическая единица, учебная задача обладает рядом функциональных признаков:

- является предметом познавательной деятельности;
- содержит в себе движущее противоречие между данным и искомым;
- включает все звенья познавательной деятельности: постановку цели, мотивацию, выбор рациональных путей решения, подбор способов действий и средств их выполнения, получение результата, его анализ;
- выступает средством логической и психологической организации учебного материала;
- интегрирует процессы усвоения знаний и формирования опыта деятельности, что необходимо для овладения компетенциями.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КУРСА ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Формирование кейс-стади

Примером работы с решением творческих задач может служить формирование **кейс-стади**. Существует несколько точек зрения относительно определений кейса. Его можно рассматривать как описание реальной ситуации, как «кусочек» реальной жизни (в английской терминологии true life). Более общее определение звучит как события, реально произошедшие в той или иной сфере деятельности и описанные авторами для того, чтобы спровоцировать дискуссию в учебной аудитории, подтолкнуть студентов к обсуждению и анализу ситуации, принятию решения.

Метод не требует больших материальных или временных затрат и предполагает вариативность обучения. Кейс-стади – это деловая игра в миниатюре, так как сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данной технологии состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде микропроблем, а знания приобретаются в результате их активной исследовательской и творческой деятельности по разработке решений.

Плюсами кейсов являются: практическая направленность; возможность адаптировать ситуацию к реальной организационной ситуации; активность участников в относительно безопасной ситуации; возможность создать рабочую доброжелательную мотивирующую обстановку, позволяющую участникам задействовать имеющийся опыт, проявить креативность; возможность получения позитивной обратной связи от ведущего и участников, возможность для участников повысить свою уверенность в том, что они могут справиться в реальности с задачами такого плана или, наоборот, выявить свои недостатки; возможность для участников делать ошибки в ситуации, приближенной к реальности, а потом их анализировать.

Основными понятиями, используемыми в кейс-методе, являются понятия «ситуация» и «анализ». Термин «ситуация» содержит в себе несколько смысловых контекстов и может

пониматься как некое состояние, которое содержит в себе определенные противоречия и характеризуется высокой степенью нестабильности. Понятие «анализ» может рассматриваться как мысленное расчленение объекта на части и как научное исследование. Существует множество видов анализа: системный, корреляционный, факторный, статистический анализ и другие виды анализа. В целом можно сказать, что все эти разновидности анализа могут использоваться в методе кейс-стади, что в значительной степени расширяет его возможности.

Важной особенностью метода кейс-стади является его эффективная сочетаемость с различными методами обучения. Различные методы организации образовательного процесса могут быть успешно интегрированы в кейс-метод. Источниками кейсов являются практическая общественная жизнь, образование и наука – это третий источник кейса как отражательного комплекса. По задачам кейсы можно классифицировать на кейс-предприятия и кейс-ситуацию.

Методы, используемые в кейс-стадии

Метод, интегрированный в кейс-метод	Характеристика его роли в кейс-методе
Моделирование	Построение модели ситуации
Системный анализ	Системное представление и анализ ситуации
Мысленный эксперимент	Способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования
Методы описания	Создание описания ситуации
Проблемный метод	Представление проблемы, лежащей в основе ситуации
Метод классификации	Создание упорядоченных перечней свойств, сторон, составляющих ситуацию
Игровые методы	Представление вариантов поведения героев ситуации
Мозговой штурм»	Генерирование идей относительно ситуации
Дискуссия	Обмен взглядами по поводу проблемы и путей ее решения

По объему и структуре информации кейсы можно разделить на комплексные и «мини». Комплексные кейсы – достаточно объемны (от 15 страниц), содержат большое количество подробных сведений, первичных данных, мнений, образцов документов, зачастую даже в избыточном количестве. Обучающийся должен самостоятельно разобраться, какая информация ему необходима и каким образом ее анализировать. Мини-кейсы – это практические ситуации, в краткой форме (от одного абзаца или даже предложения до страницы текста) описывающие проблему. Объем информации достаточен для того, чтобы

человек, обладающий необходимыми знаниями и навыками, мог принять обоснованное решение. При всем многообразии видов кейсов все они имеют типовую структуру. Как правило, стандартный образовательный кейс включает в себя: ситуацию – случай, проблему, историю из реальной жизни; контекст ситуации – хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации; комментарий ситуации, представленный автором, и вопросы или задания для работы с кейсом. Также кейс может содержать приложения.

Преподавателю в процессе разработки кейсов нужно остановиться на следующих этапах. Первым делом необходимо определить место кейса в системе образовательных целей. Далее надо уделить внимание поиску институциональной системы, которая будет иметь непосредственное отношение к теме кейса. На следующем этапе идет построение, или выбор модели ситуации, требующей разрешения. Затем следует создание описания непосредственной проблемной ситуации, сбор дополнительной информации и подготовка окончательного текста. Нужно особое внимание уделить доступности изложенного материала. При этом необходимо избегать ненаучного и просторечного изложения ситуации. Далее следует непосредственно презентация кейса и организация обсуждения.

Хороший кейс должен соответствовать четко поставленной цели создания; иметь соответствующий уровень трудности; иллюстрировать несколько аспектов реальной жизни; не устаревать слишком быстро; иметь национальную окраску; иллюстрировать типичные ситуации; провоцировать дискуссию; развивать аналитическое мышление. Организация работы с кейсом содержит следующие этапы организации занятия:

Первый этап – этап погружения в совместную деятельность. Основной задачей этого этапа является формирование мотивации к совместной деятельности, проявление инициатив участников обсуждения. Текст кейса может быть роздан студентам до занятия для самостоятельного изучения и подготовки ответов на вопросы. В начале занятия обнаруживаются знание слушателями материала кейса и заинтересованность в обсуждении. Выделяется основная проблема, лежащая в основе кейса, и она соотносится с соответствующим разделом курса.

Второй этап – организация совместной деятельности. Основная задача – организация деятельности по решению проблемы. Деятельность может быть организована в малых группах или индивидуально. Слушатели распределяются по временным малым группам для коллективной подготовки ответов на вопросы в течение определенного преподавателем времени. В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется для презентации. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», который будет представлять решение. Если кейс грамотно составлен, то решения групп не должны совпадать. Спикеры представляют решение группы и отвечают на вопросы (выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации и эффективность использования технических средств). Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

Последний этап – анализ и рефлексия совместной деятельности. Основная задача – проявить образовательные и учебные результаты работы с кейсом. Кроме того, на этом этапе анализируется эффективность организации занятия, проявляются проблемы организации совместной деятельности, ставятся задачи для дальнейшей работы. Действия преподавателя могут быть следующими: преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения КС и работы всех групп, рассказывает и комментирует действительное развитие событий, подводит итоги.

Относительно технология работы с кейсом следует остановиться на осознании и формулировке проблемы на основе интерпретации ситуации. Также необходимо выявить

причины возникновения этой проблемы. Далее необходима выработка различных способов действия и вариантов решения проблемы в данной ситуации. Затем осуществляется выбор лучшего решения (альтернативы) с опорой на анализ положительных и отрицательных последствий каждого, а также на анализ необходимых ресурсов для их осуществления. Последним шагом является составление программы деятельности с ориентацией на первоначальные цели и реальности их реализации (с определением конкретных шагов и наполнением их содержания).

В процессе реализации метода case-study решаются следующие задачи:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).
2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).
3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно- следственный анализ).
4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).
5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).
6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).
7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).
8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно- целевой анализ).

Метод кейс-стади имеет очень широкие образовательные возможности. Многообразие результатов, возможных при использовании метода, можно разделить на две группы: учебные результаты — как результаты, связанные с освоением знаний и навыков, и образовательные результаты — как результаты, образованные самими участниками взаимодействия, реализованные личные цели обучения. Учебные результаты — это освоение новой информации, методов сбора данных, методов анализа, умение работать с текстом, а также соотнесение теоретических и практических знаний. При этом образовательные результаты — создание авторского продукта, образование и достижение личных целей, повышение уровня профессиональной компетентности, появление опыта принятия решений, действий в новой ситуации и решения проблем.

В рамках данного курса предполагается сочетание теоретического и практического материала, для чего и используется метод «кейс-стади».

Объем кейс-стади составляет 2000-2500 слов. Примерные темы кейс-стади:

1. Социально-психологические мотивации потребителя культурных продуктов и услуг.
2. Конкуренция за свободное время потребителей на рынках культуры.
3. Интерпретация культурных ценностей с рыночных позиций.
4. Экономика переживаний и гуманитарная инфраструктура.
5. Экспертиза культурных ценностей в рыночных условиях (на одном из изученных рынков).
6. Инфраструктура культурного рынка (по выбору).
7. Роль технологий в создании культурного рыночного продукта или услуги.
8. Как создаются бренды (на примере одного из изученных рынков).
9. Основные отличие продукта и услуги. Понятие культурного продукта.

10. Что такое экономика переживаний? Основные черты и проблемы современной экономики культуры.
11. Понятие культурной деятельности, культурной ценности и культурного архива.
12. Рынок культуры. Механизмы, покупатели, производители, продавцы.
13. Инновация и традиция в культуре. Функции рынка в развитии культуры.
14. Потребление как коллекционирование. Социально-психологическая обусловленность антикварного рынка.
15. Особенности российского книжного рынка. Литературный процесс и книжный рынок.
16. Регулирование качество культурного продукта в киноиндустрии и на телевидении.
17. Основные типы организации творческого процесса на театральном рынке.
18. Основные институты и механизмы современного арт-рынка.
19. Цифровые технологии и перспективы рынка мультимедийной продукции.
20. Что такое символический капитал? Товар и бренд.
21. Традиционные и ценностно-нормативные способы регуляции: ценность – норма – роль – социальный институт.
22. Культура и культуры – горизонты понятий. Понятие «другой».
23. Современность и постсовременность в культуре: подходы к концептуализации.
24. Антропологические модели современности: конструкции человека в обществе модерна. Пространство и время – характер изменений.
25. Роль медиа в модерных трансформациях и характер современных медиа в меняющейся (с их помощью) культуре. Меняющиеся структуры социальных взаимодействий.
26. Город как «лаборатория современности».

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТОВ И ЭССЕ

Эссе – краткое рассуждение на определенную тему. Отличительная особенность – индивидуальность, необходимость самостоятельного, желательного творческого, осмысления той или иной проблемы, поставленной преподавателем. Темы эссе, предлагаемые для самостоятельной работы студентов, представляют собой конкретные вопросы по изучаемому предмету. Преподавателя интересует в первую очередь личное мнение студента по той или иной проблеме.

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) этого жанра:

1. Небольшой объем. Каких-либо жестких границ не существует. Обычно – от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. Конкретная тема и подчеркнуто субъективная ее трактовка. Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. Свободная композиция.

4. Внутреннее смысловое единство

Эссе весьма разнообразны:

- в области культурологии они могут быть представлены философской или исторической автобиографией, историческими портретами выдающихся личностей, социологической автобиографией, культурной картиной мира эпохи.

- в качестве эссе по социо-культурным данным может выступать обработка материала культурологического характера.

- студенты в эссе могут излагать личные взгляды и представления по отдельным вопросам (проблемам) актуальной культуры.

Эссе является формой самостоятельной работы студентов, направленной на активизацию творческого мышления, формирование действенной системы умений и навыков работы с источниками, учебной и научной литературой, а также на освоение основ методики учебно-исследовательской деятельности.

Написание эссе – дело относительно трудное, требующее соответствующих знаний и умений, определенного времени и определенной последовательности действий.

Тема эссе может выбираться самим студентом, но чаще всего она предлагается преподавателем.

Темы эссе

1. «Модерн» и «модернизация».

2. Традиционные и ценностно-нормативные способы регуляции: ценность – норма – роль – социальный институт.

3. Культура и культуры – горизонты понятий.

4. Современность и постсовременность в культуре: подходы к концептуализации.

5. Антропологические модели современности: конструкции человека в обществе модерна.

6. Пространство и время – характер изменений в культурном осмыслении.

7. Роль медиа в современных трансформациях и характер современных медиа в меняющейся (с их помощью) культуре.

8. Психология потребления и феномен качественного времени. Гуманитарная инфраструктура.

9. Электронная книга – феномен современности и повседневной культуры.

10. Копирайт и цифровые технологии. Технологические условия формирования мультимедийного рынка.

11. Рынок материальных предметов и виртуальных ценностей.

12. Дизайн жизненного пространства.

13. Смысловое позиционирование. Формирование стилей и образов жизни.

На первом этапе следует внимательно ознакомиться с планом эссе и содержанием учебной программы по соответствующей теме. Предлагаемые вопросы тем носят не абсолютный характер, что определяет возможность корректировки отдельных вопросов и постановки новых. Второй этап можно начинать с изучения соответствующих разделов учебников и учебных пособий и прочитать конспект прослушанной лекции по данной теме. Затем следует ознакомиться с рекомендованной специальной литературой по теме. Ее не следует воспринимать как догму. Она носит примерный характер. Не следует ограничиваться изучением только рекомендованной литературы. Необходимо самостоятельно продолжить поиск дополнительной литературы.

Книги целесообразно читать по выборочной схеме, извлекая тот материал, который необходим для раскрытия вопросов темы. Конструктивная наработка материала требует конспектирования основных положений, выписки нужных цитат, фиксирования собственных рассуждений и своего частного мнения. Помните, что самая лучшая память – это своевременно и удачно сделанная запись.

На третьем этапе нужно распределить материал относительно вопросов темы. При необходимости можно скорректировать вопрос (вопросы) плана контрольной работы. Излагая материал в тексте работы, старайтесь максимально выдержать логическую последовательность, диктуемую темой и планом работы. Стремитесь к точности и конкретности изложения, применяя профессиональную научную терминологию, но не используйте терминов, понятий, категорий, значение которых Вам неизвестно, или же непонятно. Для уточнения смыслового содержания терминов, понятий, категорий рекомендуется использовать словари и энциклопедии.

Не старайтесь обильно цитировать в тексте работы специальную и учебную литературу. Сам жанр контрольной работы предполагает изложение содержания темы по плану, поэтому обилие цитат будет затруднять оценку Вашей творческой деятельности. Использование цитат в контрольной работе уместно только для подтверждения тезисов, выдвигаемых Вами или автором цитируемой работы. Цитаты используются для того, чтобы без искажений передать мысль автора. При использовании цитат и оформлении ссылок следует четко руководствоваться общепринятыми правилами библиографического описания источников.

Четвертый этап включает написание заключения, а также возврат к вводной части работы «Введение» для окончательной формулировки исходных положений.

На пятом заключительном этапе составляется список использованной литературы, куда включаются те источники, которые Вы действительно использовали при подготовке и написании контрольной работы. Список использованной литературы составляется в строгом соответствии с общепринятыми правилами и требованиями библиографического описания.

Обратите должное внимание на правильное оформление эссе. На титульном листе указываются (сверху вниз):

Примерный объем контрольной работы 15-18 листов машинописного текста через два интервала на одной стороне стандартного листа А-4. Работу можно оформить в ученической тетради. Писать нужно четким и разборчивым почерком, соблюдая интервал между строками и оставляя поля. Страницы (листы) должны быть пронумерованы.

Текст контрольной работы должен быть чистым, без пометок, без произвольных (за исключением общепринятых) сокращений слов.

Работа над рефератом

Реферат – краткое изложение научной и специальной литературы по определенной проблеме или анализ источников (например, нормативного права). Их цель – научить студента пользоваться литературой, статистическими данными, критически осмысливать теорию и практику рассматриваемых проблем, привить умение четко и логично излагать материал в письменном виде.

Примерный перечень тем рефератов:

1. Религия и культура, личность и идеал в концептуальном осмыслении Э.Фромма.
2. Политическая реклама – миф и реальность.
3. Менеджмент в сфере культуры и современные культурные технологии.
4. Социокультурная модернизация: типы и сценарии.
5. Ценности и ценностные ориентации в стабильные и «смутные» эпохи.
6. Средства, формы и методы социально-культурной деятельности как основные составляющие технологического процесса.
7. Глобализационный вызов в условиях современной реальности.
8. Правовые и этические принципы взаимодействия культур в современном мире.
9. Основные виды, функции и институциональные формы функционирования культурной деятельности
10. Основные закономерности функционирования некоммерческих учреждений в сфере культуры
11. Причины убыточности некоммерческих учреждений искусства и культуры
12. Множественность источников финансирования и гетероцелевая функция некоммерческих учреждений.
13. Государственное регулирование и культурная политика.
14. Проблемы художественной культуры современного российского общества.
15. Проблемы исторической культуры современного российского общества.

Общие требования, предъявляемые к реферату

- реферат должен представлять собой самостоятельную разработку актуальной проблемы по изучаемой дисциплине
- основой реферата должны служить современные научные публикации, нормативные материалы по соответствующей проблеме
- источниковая база исследования формируется на основе монографий, научных статей, справочно-информационного материала
- план и материалы реферата должны раскрывать актуальность выбранной темы
- содержание раскрываемых вопросов должно сопровождаться ссылками на источники, использованные автором, и в конце работы прилагается список этих источников

Основные этапы подготовки реферата

- выбор темы
- консультации научного руководителя
- подготовка плана реферата
- работа с источниками, сбор материала
- написание текста реферата
- оформление рукописи и предоставление ее научному руководителю
- защита реферата

Методические рекомендации по написанию и защите рефератов

Написание реферата является одной из важных форм самостоятельной учебной деятельности. В «Толковом словаре русского языка» дается следующее определение: «реферат – краткое изложение содержания книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением». В нашем понимании реферат – это самостоятельное произведение, свидетельствующее о знании литературы по предложенной теме, ее основной проблематики, отражающее точку зрения автора на данную проблему, умение осмысливать явления жизни на основе теоретических знаний.

Студенты чаще всего испытывают трудности при формулировании цели и задач работы, составлении плана реферата, что приводит к нарушению его структуры.

В процессе работы над рефератом можно выделить 4 этапа:

вводный – выбор темы, работа над планом и введением;

основной – работа над содержанием и заключением реферата;

заключительный – оформление реферата;

защита реферата (на экзамене, студенческой конференции и т.д.)

Введение единых требований к форме, структуре рефератов, составленных с учетом пожеланий коллег, должно создать у учащихся четкое представление о реферате как письменном аттестационном испытании и о способах работы над ним.

Выбор темы реферата

Работа над рефератом начинается с выбора темы исследования. Заинтересованность автора в проблеме определяет качество проводимого исследования и соответственно успешность его защиты. Выбирая круг вопросов своей работы, не стоит спешить воспользоваться списком тем, предложенным преподавателем. Надо попытаться сформулировать проблему своего исследования самостоятельно.

При определении темы реферата нужно учитывать и его информационную обеспеченность. С этой целью, во-первых, можно обратиться к библиотечным каталогам, а во-вторых, проконсультироваться с преподавателем и библиотекарем.

Если возникнет необходимость ознакомиться не только с литературой, имеющейся в библиотеке, но и вообще с научными публикациями по определенному вопросу, можно воспользоваться библиографическими указателями. С согласия библиотеки нужные книги и журналы можно выписать по специальному межбиблиотечному абонементу из любой другой библиотеки. Полезно также знать, что ежегодно в последнем номере научного журнала публикуется указатель статей, помещенных в этом журнале за год. Отбрав последние номера журнала за несколько лет, можно разыскать по указателям, а затем найти в соответствующих номерах все статьи по той или иной теме, опубликованные в журнале за эти годы.

Структура реферата включает в себя следующие элементы:

титальный лист;

содержание;

введение;

содержание (главы и параграфы);

заключение;

приложение;

список литературы и источников.

Формулирование цели и задач реферата

Выбрав тему реферата и изучив литературу, необходимо сформулировать цель работы и составить план реферата.

Цель – это осознаваемый образ предвосхищаемого результата. Целеполагание характерно только для человеческой деятельности. Возможно, формулировка цели в ходе работы будет меняться, но изначально следует ее обозначить, чтобы ориентироваться на нее в ходе исследования. Определяясь с целью дальнейшей работы, параллельно надо думать над составлением плана: необходимо четко соотносить цель и план работы.

Можно предложить два варианта формулирования цели:

1. Формулирование цели при помощи глаголов: исследовать, изучить, проанализировать, систематизировать, осветить, изложить (представления, сведения), создать, рассмотреть, обобщить и т.д.

2. Формулирование цели с помощью вопросов.

Цель разбивается на задачи – ступеньки в достижении цели.

Работа над планом

Работу над планом реферата необходимо начать еще на этапе изучения литературы. План – это точный и краткий перечень положений в том порядке, как они будут расположены в реферате, этапы раскрытия темы. Черновой набросок плана будет в ходе работы дополняться и изменяться. Существует два основных типа плана: простой и сложный (развернутый). В простом плане содержание реферата делится на параграфы, а в сложном на главы и параграфы. Но как построить грамотно план реферата? Конкретного рецепта здесь не существует, большую роль играет то, как предполагается расставить акценты, как сформулирована тема и цель работы. При описании, например, исторического события можно остановиться на стандартной схеме: причины события, этапы и ход события, итоги и значения исторического события.

При работе над планом реферата необходимо помнить, что формулировка пунктов плана не должна повторять формулировку темы (часть не может равняться целому).

Работа над введением

Введение – одна из составных и важных частей реферата. При работе над введением необходимо опираться на навыки, приобретенные при написании изложений и сочинений. В объеме реферата введение, как правило, составляет 1-2 машинописные страницы. Введение обычно содержит вступление, обоснование актуальности выбранной темы, формулировку цели и задач реферата, краткий обзор литературы и источников по проблеме, историю вопроса и вывод.

Вступление – это 1-2 абзаца, необходимые для начала. Желательно, чтобы вступление было ярким, интригующим, проблемным, а, возможно, тема реферата потребует того, чтобы начать, например, с изложения какого-то определения, типа «политические отношения – это...».

Обоснование актуальности выбранной темы – это, прежде всего, ответ на вопрос: «почему я выбрал(а) эту тему реферата, чем она меня заинтересовала?». Можно и нужно связать тему реферата с современностью.

Краткий обзор литературы и источников по проблеме – в этой части работы над введением необходимо охарактеризовать основные источники и литературу, с которой автор работал, оценить ее полезность, доступность, высказать отношение к этим книгам.

История вопроса – это краткое освещение того круга представлений, которые сложились в науке по данной проблеме и стали автору известны. Вывод – это обобщение, которое необходимо делать при завершении работы над введением.

Требования к содержанию реферата

Содержание реферата должно соответствовать теме, полно ее раскрывать. Все рассуждения нужно аргументировать. Реферат показывает личное отношение автора к излагаемому. Следует стремиться к тому, чтобы изложение было ясным, простым, точным и при этом выразительным. При изложении материала необходимо соблюдать общепринятые правила:

- не рекомендуется вести повествование от первого лица единственного числа (такие утверждения лучше выражать в безличной форме);
- при упоминании в тексте фамилий обязательно ставить инициалы перед фамилией;
- каждая глава (параграф) начинается с новой строки;
- при изложении различных точек зрения и научных положений, цитат, выдержек из литературы, необходимо указывать источники, т.е. приводить ссылки.

Правила оформления ссылок

В реферате сведения об использованной литературе приводятся чаще всего в скобках после слов, к которым относятся. В скобках сначала указывается номер книги в списке литературы, а затем через запятую страница. Если ссылка оформляется на цитату из многотомного сочинения, то после номера книги римской цифрой указывается номер тома, а потом номер страницы.

Примеры: (1, 145); (4, II, 38).

Работа над заключением

Заключение – самостоятельная часть реферата. Оно не должно быть переложением содержания работы. Заключение должно содержать:

- основные выводы в сжатой форме;
- оценку полноты и глубины решения тех вопросов, которые вставали в процессе изучения темы.

Объем 1-2 компьютерных листа формата А4.

Оформление приложения

Приложение помещается после заключения и включает материалы, дополняющие основной текст реферата. Это могут быть таблицы, схемы, фрагменты источников, иллюстрации, фотоматериалы, словарь терминов, афоризмы, изречения, рисунки и т.д.

Примеры оформления:

Приложение 1. Терминологический словарь.

Приложение 2. Структура деятельности. Схема.

В тексте реферата необходимо делать примечания. Пример: (см. приложение 1, С. 21).

Приложение является желательным, но не обязательным элементом реферата.

Требования к оформлению реферата

Текст работы пишется разборчиво на одной стороне листа (формата А4) с широкими полями слева, страницы пронумеровываются. При изложении материала нужно четко выделять отдельные части (абзацы), главы и параграфы начинать с новой страницы, следует избегать сокращения слов.

Если работа набирается на компьютере, следует придерживаться следующих правил (в дополнение к вышеуказанным):

- набор текста реферата необходимо осуществлять стандартным 12 шрифтом;
- заголовки следует набирать 14 шрифтом (выделять полужирным);
- межстрочный интервал полуторный;
- разрешается интервал между абзацами;

- отступ в абзацах 1-2 см.;
- поле левое 2,5 см., остальные 2 см.;
- нумерация страницы снизу или сверху посередине листа;
- объем реферата 20-24 страницы.

Подготовка к защите и порядок защиты реферата

Необходимо заранее подготовить тезисы выступления (план-конспект).

Порядок защиты реферата:

1. Краткое сообщение, характеризующее задачи работы, ее актуальность, полученные результаты, вывод и предложения.
2. Ответы студента на вопросы преподавателя.
3. Отзыв руководителя-консультанта о ходе выполнения работы.

Советы студенту:

При ответе преподавателю постарайтесь соблюсти приведенные ниже рекомендации.

Готовясь к ответу, Вы должны вспомнить материал максимально подробно, и это должно найти отражение в схеме Вашего ответа. Но тут же необходимо выделить главное, что наиболее важно для понимания материала в целом. Особенно строго следует отбирать примеры и иллюстрации.

Вступление должно быть очень кратким – 1-2 фразы (если Вы хотите подчеркнуть при этом важность и сложность данного вопроса, то не говорите, что он сложен и важен, а покажите его сложность и важность).

Полезно вначале показать свою схему раскрытия вопроса, а уж потом ее детализировать.

Строго следите за точностью своих выражений и правильностью употребления терминов.

Не пытайтесь рассказать побольше за счет ускорения темпа.

Будьте особенно внимательны ко всем вопросам преподавателя, к малейшим его замечаниям. Он поможет Вам припомнить новый, дополнительный материал.

Результативность самостоятельной работы студентов во многом определяется наличием активных методов ее контроля. Существуют следующие виды контроля:

- входной контроль знаний и умений студентов при начале изучения очередной дисциплины;
- текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала на лекциях, практических и лабораторных занятиях;
- промежуточный контроль по окончании изучения раздела или модуля курса;
- самоконтроль, осуществляемый студентом в процессе изучения дисциплины при подготовке к контрольным мероприятиям;
- итоговый контроль по дисциплине в виде зачета или экзамена;
- контроль остаточных знаний и умений спустя определенное время после завершения изучения дисциплины.

Критерии оценки достижения образовательных результатов.

Основными критериями оценки являются: качество и глубина усвоения учебного материала, самостоятельность и оригинальность мышления, логика и ясность изложения, умелая аргументация собственных позиций и решений, владение эмпирическим материалом, качество и объем использованных источников, грамотная подача материала.

При оценке реферата (эссе) учитывается также:

- Логика построения работы и логика изложения,
- Качество аргументации
- Качество (релевантность) использованных источников
- Степень самостоятельности в рассуждениях
- Стиль изложения
- Оформление работы: структурированность текста,
- Грамотность и аккуратность

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация эффективной работы студентов по освоению дисциплины «Культурные стратегии и тактики» – сложный и многомерный процесс, который включает в себя и формирование мотивации, профессиональной позиции будущего специалиста, и органичное включение самостоятельной работы в процесс освоения содержания учебной дисциплины, и интеграцию самостоятельной работы студентов с опытом использования современных педагогических технологий, и выбор форм контроля за результатами самостоятельной работы

Сущность работы студентов с данным учебно-методическим пособием заключается в наличии специально организованной деятельности студентов, наличии результата деятельности, наличии технологии процесса учения. Эти параметры позволяют определять студенческую работу как специально организованную систематическую учебную деятельность, основанную на определенной технологии процесса учения и направленную на развитие познавательной и творческой активности личности.

Данное учебно-методическое пособие учитывает возможные формы самостоятельной работы студентов, формируя у них навыки активности в поиске и освоения информации. Курс «Культурные стратегии и тактики» ориентирует студентов в многообразии форм культуры и культурных проектов современности, а также формирует их представление о специфике стратегий и тактик управления в культурной сфере.

ГЛОССАРИЙ

Альтернативные инвестиции – помещение капитала (в отличие от обычного – в недвижимость) в предметы искусства, марки, старинные монеты и т.п.

Акультурация – процесс и результат взаимовлияния культур.

Аномия – нравственно-психологическое состояние индивидуального и общественного сознания, характеризующееся разложением системы ценностей; выражается в отчужденности человека от общества, в апатии и разочарованности.

Аутентичность – подлинность, достоверность (например, ценной бумаги, авторского текста, перевода и т.д.).

Аукцион – наиболее распространенная форма продажи произведения искусства и антиквариата.

Болезнь Бомола-Боуэна – концепция, объясняющая хроническую убыточность театрально-зрелищной сферы, названа по именам ее авторов – американских экономистов У. Бомола и У. Боуэна

Ведомство – центральное учреждение или группа учреждений, возглавляющих и обслуживающих какую-либо область управления.

Государственная политика – политическая линия господствующего в данном обществе класса, социального слоя, социальной группы, а иногда и отдельного человека (например, при культе личности).

Государственное управление – одна из областей государственной политики, основанная на выработанных в обществе и законодательно закрепленных в общесистемных императивных установках (конституция, законы, указы и т.д.) с учетом теоретико-информационных, кибернетических, экономических, правовых, социологических, культурологических и др. разработок и разнообразных практических факторов, влияющих на содержание и направление государственной политики.

Диффузия культуры – процесс заимствования и распространения культуры.

Досуг культурный – сфера потребления культуры, определяющая наличие.

Грант – дотация, субсидия, стипендия, как правило, определенного рынка товаров и услуг.

Дотация – дар, пожертвование, см. субсидия, грант.

Доход – увеличение собственного капитала. В доход включается выручка от реализации продукции или оказания услуг, дивиденды, рента. При посреднических операциях доходом является сумма комиссионных.

Знак охраны авторского права – знак (С) (первая буква слова «Copyright»), закрепляющий наименование обладателя авторского права и год первой публикации произведения.

Имидж – образ товара, услуги, предприятия. Создание имиджа – одна из задач рекламы. Деятельность по созданию положительного имиджа называется в зарубежной практике паблик рилейшн.

Институт – устойчивый комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок, регулирующих различные сферы человеческой деятельности.

Инвестиции – помещение капитала в какие-либо юридически самостоятельные предприятия на длительный срок (минимально более года) либо с целью получения дополнительной прибыли, либо с целью приобретения влияния, либо в связи с тем, что такое вложение средств является более выгодным по сравнению с организацией собственной операции в этой области. Инвестиции производятся, главным образом, в форме покупки

инвестором ценных бумаг акционерных компаний. Различают инвестиции прямые, финансовые и интеллектуальные.

Индустрия культуры – социальная категория, введенная впервые в научный оборот представителями «франкфуртской школы» М. Хоркхаймером и Т. Адорно. Продукты индустрии культуры являются плодами чисто идеальной деятельности с ее серийностью, стандартизацией, разделением труда. В рамках термина «индустрия культуры» изучают экономику кинематографа, телевидения, радиовещания и видеокультуры.

Культура – 1) процесс и результат духовно-творческой преобразовательной деятельности человека и общества; 2) смыслопорождающий и смыслопостигающий характер этой деятельности; 3) уровень степень развития (кого-либо и чего-либо) и т.д.; 4) совокупность материальных и духовных ценностей, созданных в обществе и характеризующих определенный уровень развития общества; 5) духовное производство в целом; 6) порожденное человеком содержание социальной жизни.

Культурная политика государства – совокупность мер (способов, приемов), направленных на эффективное функционирование культуры в обществе, достижение нового уровня ее развития, обеспечение равенства прав и возможностей всех граждан, социальных групп и использование материальных и духовных ценностей.

Культурный потенциал – совокупность культурных объектов территории региона, поселения и т.д.

Маркетинг – работа с рынком: разработка товара, исследование рынка, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса, рекламы.

Маркетинг в системе управления культурой – совокупность средств и методов управления на последних стадиях творческого процесса – распространении и освоении культурных благ и услуг. Характеризуя сущность маркетинга в искусстве, большинство западных исследователей отмечает его неприбыльный характер, филантропические цели и гуманные методы, направленные на приобщение широких масс к искусству.

Массовая культура – культурный компонент рыночной экономики и политической демократии. Массовый спрос является ее основным определителем. Если народная культура есть результат самодеятельности людей, то массовая культура – продукция профессионалов. Если классическая культура направлена на просвещение, то массовая культура – на развлечение, т.е. по своим функциям это уже другая культура. Экономической основой массовой культуры является платежеспособный спрос основной массы населения. Прибыльность и широта распространения являются основными критериями качества культурной продукции в этой системе.

Менеджер – управляющий, специалист по управлению и организации производства. Как правило, является наемным работником, привлекаемым к управленческой деятельности по контракту.

Менеджмент – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью интенсификации производства и увеличения прибыли.

Менеджмент в культуре – наука об управлении человеческими отношениями в процессе производства, распространения и потребления культурных благ и услуг в условиях рыночной экономики.

Меценатство – форма безвозмездной экономической поддержки со стороны предприятия или частного лица, осуществляемой в социокультурной сфере.

Мониторинг – 1) систематическое сопоставление действительной положения фирмы с желаемым; 2) исследовательская процедура, включающая процесс наблюдения, оценки и прогноза (например мониторинг рынка, культурных ценностей).

Модернизация – процесс социальных изменений, в ходе которого менее развитые общества приобретают характеристики, свойственные более развитым. Это сознательная установка государства на проведение качественных преобразований в обществе с учетом опыта передовых стран. Основными проявлениями модернизации повсюду становятся процессы индустриализации, коммерциализации, секуляризации, укрепления национального единства, трансформация прежних (традиционных) социальных структур, рост социальной активности населения и его участия в политике, усиление социальной мобильности, повышение материального уровня жизни, распространение грамотности, образования, науки, прогресс средств массовой информации.

Некоммерческая организация – юридическое лицо, не имеющее в качестве цели своей деятельности извлечение прибыли для ее распределения между учредителями, работниками и членами организации в качестве их походов. В случае получения прибыли в результате деятельности некоммерческой организации она должна направляться на реализацию уставных целей. В культурно-хозяйственной практике западноевропейских стран некоммерческие организации в области культуры и образования пользуются в своей деятельности значительными налоговыми и иными льготами.

Паблик рилейшнз (PR, PR) – специализированная деятельность государственных и иных организаций, обеспечивающая установление взаимопонимания и доброжелательности между организациями. Паблик рилейшнз является важной составной частью государственной управленческой деятельности и призвана обеспечивать взаимопонимание между людьми, составляющими управляющую и управляемую подсистемы, а также процесс их функционирования.

Патернализм государственный – деятельность государства с позиций «отеческой заботы» по отношению к слоям и группам, менее защищенным в социальном и экономическом отношениях.

Право авторское – раздел гражданского права, регулируемый национальными законами и международными конвенциями; правовой институт, сохраняющий авторское произведение как нематериальный объект, воплощенный в материальной форме. Авторское право распространяется на законченные и незаконченные произведения науки, литературы и искусства, являющиеся результатом творческой деятельности, независимо от назначения и достоинства произведения, а также способа его воспроизведения. В большинстве стран право авторское имеет две формы воплощения: социальную и экономическую. Социальная форма защиты предполагает право выдавать разрешение на исполнение артисту или показ своего произведения или препятствовать неразрешенному показу. Экономическая форма защиты предусматривает право артиста на справедливое вознаграждение.

Социальные товары – термин, введенный в научный оборот стокгольмской школой, для обозначения сферы услуг совместного потребления, где усвоение индивидом идей или его участие в культурном мероприятии не ограничивает усвоение или участие другого индивида. С.Т. обладают неделимостью использования и коллективностью потребления.

Социокультурный цикл – концепция, введенная в научный оборот А. Модем для характеристики взаимодействия творцов и потребителей на рынке интеллектуальной продукции. Участниками этого взаимодействия выступают творцы, микросреда (коллеги, критики), средства массовой коммуникации, макросреда (просвещенные потребители) и широкие народные массы.

Спонсорство – способ финансовой поддержки со стороны предприятий или частных лиц в сфере культуры, спорта, образования. В отличие от меценатства, преследующего бескорыстно-духовные цели, спонсор заинтересован в материальной стороне дела – росте прибыли, рекламе своего предприятия и т.д.

Субсидии – пособия, выделяемые из бюджета в безвозвратном порядке юридическим и физическим лицам для возмещения убытков или других целей. В мировом культурно-

хозяйственной практике различаются: 1) долевые субсидии – такой способ ассигнования, при котором донор вправе требовать от получателя, чтобы помощь в определенной пропорции дополнялась встречными суммами из прочих источников или из бюджета получателя; 2) субсидии «вызова» – одна из разновидностей долевых субсидий, но с пониженной долей государственного участия; 3) субсидии «возмещения», когда покрывается заранее оговоренный процент текущих или капитальных расходов в пределах от 1% до 20%.

Управление – специфическая функция организованных систем природы, общества, производственно-технической сферы, обеспечивающая их жизнедеятельность, целенаправленную динамику их развития, реализацию координированных программ и практических задач. В социальной сфере. Управление предполагает сознательную деятельность общественных институтов и отдельных индивидов, направленную на регулирование стихийных и осознанных объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений. Различают стихийное управление, выступающее как результат воздействия на общество различных разрозненных сил, массы случайных, единичных актов (например, рынок) и сознательное управление, осуществляемое общественными институтами и организациями (например, государством).

Управление маркетингом – это анализ, планирование, проведение и контроль за мероприятиями, воздействующими на уровень, время и характер спроса с целью получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения рынка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Организационное поведение. – М., ЮНИТИ, 2005. – 192 с.
2. Балашов А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
3. Бацюн Н. В. Менеджмент в рекламе: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=186094> (дата обращения 16.04.2016).
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
5. Бергер А. Видеть – значит верить. Введение в зрительную коммуникацию. М., 2005. – 186 с.
6. Бехманн Г. Современное общество. Общество риска, информационное общество, общество знаний. – 2010 г. – 248 с.
7. Бодунген А. На пути к успешному фандрейзингу. – М., 1995. – 68 с.
8. Ватгимо Дж. Прозрачное общество. – М.: Издательство "Логос". 2002. – 128 с.
9. Визуальный образ (Междисциплинарные исследования) / Отв. ред. И.А. Герасимова. – М.: ИФРАН, 2008. – 248 с.
10. Гительман Л. Д. Менеджмент – твоя работа. Действуй на опережение! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=224881>. – (дата обращения 23.04.2016).
11. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.
12. Дёмшина А.Ю. Визуальные искусства в ситуации глобализации культуры: институциональный аспект / А.Ю. Дёмшина. – М.: 2010. – 320 с.
13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
14. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 432 с.
15. Жаркова Л.С. Деятельность учреждений культуры: Учебное пособие. – М.: МГУКИ, 2003. – 234 с.
16. Картирование творческих индустрий: инструменты анализа и оценки. – М.: Креативная экономика, 2011. – 64 с.
17. Киселёва Т.Г., Красильников Ю.Д. Основы социально-культурной деятельности: Учебное пособие. – М., МГУК, 1995. – 136с.
18. Коротков Э.М. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
19. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2009. – 544 с.
20. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКа, 2004. – 896 с.
21. Кириллова Н. Медиакультура: От модерна к постмодерну / Н. Кириллова. – М., 2005. – 446 с.
22. Культурно-досуговая деятельность: Учебник / Под научной редакцией академика РАЕН А.Д. Жаркова и профессора В.М. Чижикова. – М.: МГУК, 1998. – 462 с.
23. Майклз Э., Хэнтфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с.
24. Маршев В.И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 731 с.
25. Междисциплинарный словарь по менеджменту / Под ред. С.П. Мясоедова. – М.: Дело, 2005. – 256 с.
26. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : практикум: учебное пособие. – Москва: Планета музыки, 2012. – 156 с.
27. Овчинникова Н.В. История развития теории и практики управления в России в XX веке. – М.: Изд-во Ипполитова, 2005. – 200 с.

28. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=347695> (дата обращения 13.04.2016).
29. Резник С. Д. Персональный менеджмент: Практикум. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
30. Розин В.М. Визуальная культура и восприятие: Как человек видит и понимает мир. Изд.4, доп./ В.М. Розин. – М., 2009. – 272 с.
31. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
32. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 448 с.
33. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник. – М.: ИЦ РИОР, 2010. – 362 с.
34. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
35. Толстикова, И.И. Мировая культура и искусство: Учебное пособие / И.И. Толстикова; Науч. ред. А.П. Садохин. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 416 с.
36. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. – СПб., 2003. – 528 с.
37. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 822 с.
38. Учёнова, В. В. Реклама и массовая культура: Служанка или госпожа?: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Журналистика» и «Реклама» / В. В. Учёнова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2012. – 248 с.
39. Хокинс Дж. Креативная экономика: Как превратить идеи в деньги. - М.: Классика – XXI век, 2011. – 256 с.
40. Харрис Р. Психология массовых коммуникаций / Р. Харрис. – СПб., 2003. – 448 с.
41. Шевчук Д.А. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2009. – 430 с.
42. Шишкова Г.А., Козлов А.В. Управленческие решения: Учеб.пособие. – М.: РГГУ, 2009. – 207 с.
43. Электронный гражданин: официальный учебный курс. Учебник. – М.: ООО «Исидиэль», 2011. – 272 с.
44. Экранная культура: теоретические проблемы / М-во культуры РФ, Рос. ин-т культурологии ; авт.-сост.: В. О. Чистякова, Я. Б. Иоскевич ; отв. ред. К. Э. Разлогов. – СПб. : Дмитрий Буланин, 2012. – 752 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Медиа как культурные практики

Бумажная работа касается каждого из нас, но она всегда всех раздражает. Причина может состоять в том, что бумажная работа никогда удачно не вкладывалась в представление о том, что означает работать. Это может объяснить, к примеру, почему бумажная работа имеет так мало своих героев в мифологии, литературе, кино, реальной жизни.

Медиа направлены на расширение пространства. Это не физическое расширение, поскольку расширяемое пространство не является физическим. Это виртуальное пространство, удерживаемое нашими головами. Медиа захватывают чужое пространство, превращая его в свое. Но какой инструментарий используется при этом?

Немецкая медиа теория использует для этого термин «культурные практики». Сибилл Крамер говорит об этом понятии так: *«Мы используем этот термин для определения стратегий для работы с символическими мирами, стратегий, которые исторически и операционно изменяемы и которые тем или иным образом неразрывно связаны с материальными рутинными. Культурные техники порождают рутины, семиотические практики расширяют наши возможности для коммуникации и когниции».*

Этим определением она попыталась найти связку между техническим и символическим, между тем, что мы всегда считали раздельным и не поддающимся общему анализу.

Бернард Зигерт подчеркивает: в немецком языке этот термин обозначал то, что именуется «сельскохозяйственным инжинирингом» типа ирригационных сооружений, а также техники разведения животных. Потом его перенесли в медиаисследования, то его расширили. Сегодня это могут быть техники календаря, техники транс, что-то сакральное.

Все это направление трактуется также как постгуманистическое. Как оказалось, можно анализировать техническое, не принимая во внимания человека, поскольку возникновение в этих контекстах символического осуществляется и без него.

Сибилл Крамер объясняет это вычеркивание человека из концепции Киттлера, одного из основателей немецкой медиатеории, определенной методологической установкой. Киттлер исключал человеческое тело, но опирался на коммуникационную модель Шеннона, в которой полностью отсутствовало понятие значения. По ее мнению, Киттлер основывался на следующем представлении: *«Все, что может быть описано, должно делаться в терминологии технологических процессов. Литературовед может откинуть этот подход как слишком отклоняющийся, и все же следует признать, что предпосылкой каждой попытки описать что-либо является предварительное определение отличий, в рамках которых он будет работать».*

Кстати, отсюда возникает и интерес Киттлера к тому, чтобы увязать развитие медиа с развитием военных технологий. Медийным становится то, что впервые было предложено военными. И самым ярким примером является интернет, который, покинув военных, покорила весь мир.

Этим же «отклонением» Крамер объясняет и стремление Киттлера по-иному представить причины «гутенберговской революции». С его точки зрения, главным было не изобретение печатного станка, а переход от свитка к кодексу. Свиток для чтения надо было разворачивать двумя руками и невозможно было двигаться вперед или назад, а только по порядку. Кодекс же можно было перелистывать, прокладывая свой индивидуальный путь чтения.

Однако при всей красоте этой гипотезы она все же не может объяснить последствий книгопечатания, которые традиционно с ним связывают. Реформация, новая наука, национализм и национальные государства, — всё это вытекает именно из множественности

экземпляров книжной продукции. Всё это сработало именно в названных направлениях, когда власть и церковь потеряли над книгопечатанием контроль.

Крамер трактует инструменты, приборы и подобные технические объекты как символические гибриды. Техническое относится к инструментальному, а символическое – к пониманию и интерпретации. Понятие «гибрид» применяется к этим артефактам, поскольку в них сочетаются атрибуты, принадлежащие разным сферам. Ее мысль поддерживает и то, что в ранние периоды искусство и науки шли рядом в своем развитии.

Такой подход в целом открывает совершенно иные горизонты, которые, несомненно, являются новыми. Упомянутый выше Бернард Зигерт, еще один представитель немецкой школы, анализирует, например, процесс превращения почтовой открытки в литературу [Siegert B. *Relays: Literature as an epoch of the postal system.* – Stanford, 1999]. То есть почтовая система в этом подходе является одним из факторов возникновения литературы, поскольку люди использовали почтовую переписку для квазилитературных произведений.

Этот процесс техно-ориентации успешно стал использоваться во многих странах. Американский профессор Лиза Гительман рассказывает, что известные пентагоновские секретные документы, которые обнародовал Эльсберг, могли появиться только благодаря ксероксу, на котором Эльсберг их копировал. Газета *New York Times* говорит об этом как о «революции Ксерокса», которая позволила гражданам отслеживать официальные документы и использовать их в свою пользу. Но давайте добавим к этому, что по сути новая дигитальная революция позволила Ассанджу и Сноудену сделать то же самое, повторив через десятки лет ту же операцию.

В своей книге «Бумажное знание. К медиа истории документов» [Gitelman L. *Paper knowledge. Toward a media history of documents.* – Durham, 2014] Гительман пишет: *«Если у газет и власти не было явного интереса к отксерокопированным бумагам, то этого нельзя сказать об Эльсберге и его предположительным помощникам. Хотя совершенно понятно, что Эльсберг устраивали бумаги как ксерокопии, поскольку он сам ксерокопировал их; что менее очевидно, так это суть библиографических дополнений в эти документы».* Она имеет в виду, что власть интересовало их содержание, а не наличие там надписи «ксерокс» или «копия». Ксерокопия была просто способом, с помощью которого был нарушен закон.

Гительман завершает книгу словами, что хотя это медиаистория документов, многие из них остались за пределами ее изучения, и в дальнейшем могут возникнуть новые вопросы.

В другом интервью она говорит по поводу конкуренции разных информационных носителей: *«Ученые указывают на долгую историю соревнования между словом и картинкой, в которой визуальная составляющая в наши дни побеждает. Возможно, мы увидим, как этот тренд продолжится в новых форматах. Только не надо паниковать. Я напому, что было время, когда ученые мужи и другие судьи вкуса беспокоились из-за того, что люди читают слишком много романов. Сейчас привычными стали голоса ученых мужей и других, что люди читают слишком мало!».*

В отношении технологии PDF она говорит в интервью (кстати, в самой книге ей посвящена целая глава), что та создает разделение между теми, кто создает файлы и кто читает их. И часто это корпоративное авторство. Она разъясняет также понятие документа с точки зрения своей книги. Документы здесь понимаются достаточно широко: *«Это инструменты, используемые во всех типах узнавания, связанные с показом. Подумайте, конечно, об идентифицирующих личность документах, которые вы показываете властям при определенных условиях».*

В другой более ранней своей книге 2006 г., которую она назвала «Всегда уже новые. Медиа, история и данные культуры», Гительман говорит, что самым важным является не просто история медиа, а то, как люди получают значения, как они воспринимают мир и общаются друг с другом, как они различают прошлое и идентифицируют культуру [Gitelman L. *Always already new. Media, history, and the data of culture.* – Cambridge – London, 2006].

И это тоже одна из культурных техник, как ее именуют представители немецкой медиатеории. Кстати, Зигерт цитирует интересный отрывок из Томаса Мачо (и делает это не только он один, см. также здесь Parikka J. Cultural techniques of cognitive capitalism. Metaprogramming and the labour of code // Cultural Studies Review. – 2014. – Vol. 20 – N 1): *«Культурные техники – такие, как письмо, чтение, рисование, счет, создание музыки — всегда старше, чем понятия, которые генерируются из них. Люди писали задолго до того, как они концептуализировали письмо или алфавит; много времени прошло, прежде чем картины и статуи дали появиться понятию образа; и сегодня все еще люди поют и создают музыку, ничего не зная о тонах или системе музыкальной записи. Можно быть уверенным, что во множестве культур могли считать или производили определенные математические операции, но они необязательно выводили из этого понятие числа».*

Это интересное мнение, его не зря цитируют, поскольку тогда снова возникает более тонкое разграничение, чем то, к которому мы привыкли, когда письменность напрямую выводили из устного языка.

Бен Кафка, профессор медиа из Нью-Йорка, выпускает книгу «Демон письма: силы и слабости бумажной работы». В интервью *Los Angeles Review of Books* он говорит, что в литературе гораздо раньше возникло понимание бумажной работы, чем в политической философии или политической теории: *«Литература гораздо более интересуется этой проблемой. Думаю, что есть также другие типы опыта с бумажной работой, такие как тревоги и желания, для которых литература имеют лучший словарь. К XVIII веку были все виды теорий тревоги и желания в политической теории, но реально не для каждодневной жизни».*

Приводя пример французской революции в качестве, в том числе, опоры на бумажную работу, Кафка подчеркивает: *«Не думаю, что мы можем понять Революцию без бумажной работы. Другими словами, это "необходимый, но недостаточный" тип ситуации. [...] Когда Сен-Жюст, Робеспьер или кто-либо другой, сидевший и принимающий решения о стратегии, делал это, глядя на листки бумаги. Решения, которые они принимали о войне или экономике, были решениями, которые они принимали не потому, что у них были глобальные представления о войне или экономике, но потому, что у них на столах были отчеты, на столах, на которых в то время был полный беспорядок».*

Кстати, эти слова о демоне письма он взял у Сен-Жюста, который сказал: *«Демон письма ведет против нас войну, мы не можем управлять».* Французы считали, что надо создать систему бюрократического оборота вне человеческой коррупции. Кстати, почти те же самые слова мы слышим сегодня о электронном управлении и электронном правительстве.

Бен Кафка подчеркивает важность материального компонента информационных технологий (или культурных техник/ технологий с точки зрения немецкой медиатеории во все века: *«Даже после того, как печатная культура получила гегемонию в европейской публичной сфере, практики письма реализовывались не только в частной жизни (письма, дневники, списки белья для стирки и под.), но также в самом центре государства. Расщепленные перья портили важные вычисления, пролитые чернила откладывали горящие сообщения. Развитие бумаги из дерева, синтетических чернил, металлических перьев смогли способствовать уменьшению этих несчастий, но не могли убрать их полностью. Ручной труд требовал трансформировать эти сырые материалы в файлы, регистры и саму власть, медленную, жесткую, склонную к ошибкам. Все эти малые техники записи и регистрации, все эти однотипные формы бюрократических коммуникаций, все рутинные процедуры сбора, хранения и контроля административной информации, все удобные форматы стандартизации и рационализации, — все современные формы власти государства, которые зависят от деятельности, которая и утомительна, и непредсказуема».*

Мы действительно никогда не задумывались обо всей этой бюрократической машине под таким углом зрения. И эта проблема существует по сегодняшний день, она ни на секунду не потеряла своей значимости. Она стала еще более непереносимой сегодня как из-за резкого возрастания информационных потоков, так и из-за требований к власти быть более открытой. Последнее опять вызывает еще больший бумагооборот.

В другой своей статье Бен Кафка говорит, что бумажная работа касается каждого из нас. Но одновременно она всех раздражает. Он объясняет это представлением следующим образом: *«Причина, как мне кажется, лежит в том, что бумажная работа никогда удачно не вкладывалась в представление о том, что означает работать. Это может объяснить, к примеру, почему бумажная работа имеет так мало своих героев в мифологии, литературе, кино, реальной жизни».*

Авторы книги о мифе об офисе без бумаги Селлен и Харпер пишут, что этот миф возник в последние тридцать лет [Sellen A.J., Harper R. H. R. The myth of the paperless office. – Cambridge – London, 2002]. Они связывают его возникновение с 70-ми годами, когда компьютеры уменьшаются в размерах, а ксерокс смог обеспечивать копии. Вторая глава книги рассматривает ситуацию как бы с обратной стороны: какие есть проблемы с бумагой, которые выталкивают ее из офиса. Таких проблем авторы увидели три: бумага как *символ* вышедшего из моды прошлого, *стоимость*, которая является большой для больших компаний, существующие *ограничения* по работе с бумажными документами. В последнем случае перечисляются следующие ограничения: бумага локальна, в нее нельзя заглянуть издалека; бумага требует физической доставки и места для физического хранения; бумажные документы трудно изменять или интегрировать с другими; трудно копировать без соответствующих технологий.

Эта книга должна была с несомненностью повлиять на Бена Кафку, поскольку вышла за десять лет до его книги. Одновременно есть и статья о невозможности церкви без бумаги. Ее автор исследует христианство как базирующееся именно на текстах.

Название другой статьи этого же автора – Гарольда Скенлина – сразу прояснит нам направление его мысли: «Возникновение пишущих пророков в Израиле в середине VIII столетия». Речь идет о времени до нашей эры. И действительно пророки, появившиеся тогда, имели принципиально иной характер. О предыдущих пророках, например, Льюис говорит как об экстатических. Он описывает их совершенно современными словами и новейшими ситуациями: *«Политические события восьмого века попали бы в заголовки, если бы в древние времена были газеты. Пророки, однако, не были газетчиками. Они были интерпретаторами теологического значения этих политических событий».* Речь идет о войне с ассирийцами и разделении одной нации на две с разными идеологиями: иудейское и израильское царства. Но в любом случае акцент сделан на письменном изложении религии.

Сегодняшнее состояние (и понимание) мы можем охарактеризовать словами Юсси Парикки: *«Культурные техники полностью материальны: понимание их требует уделять внимание всему: от характеристик поверхности надписи (какой тип бумаги используется) до более широких пространственных и темпоральных инфраструктур».* Далее он перечисляет три типа материализации техник знака по Зигерту: вместо семиотики внимание фокусируется на культурных техниках чтения, письма, знаков и счета; знаки реально находятся в большом мире, они имеют материальное существование, не являясь идеальными объектами; знаковые практики соответствуют конкретным институциональным пространствам.

Такой же культурной техникой следует считать системы передачи знаний. Они становятся заметными, когда осуществляется переход от одной системы к другой, что происходит при резком изменении социосистем. Тогда, с одной стороны, меняется то, что относится к знаниям и что должно транслироваться, к примеру, в школе. С другой –

меняются формы подачи знаний, которые начинают подстраиваться под новую социальную систему.

Когда мы учимся в одной из таких систем, мы совершенно не видим ее искусственности, она каждый раз строится на новейших научных основаниях, которые почему-то вдруг становятся другими при смене социосистем. Все это можно увидеть только тем, кто в своем сознании видит эти две системы сразу, поскольку большинство обучаемых находятся только в рамках одной системы.

Например, дочь Густава Шпета Марина Штерх оставила такие воспоминания о новой послереволюционной школе: *«Вместо истории в нашей "Карле-Марле", впрочем, как и во всех школах тогда, преподавали обществоведение. Мы проходили революционное движение, которое начиналось с Великой французской революции. О том, что были Египет, Греция, Рим, в школе нам не рассказывали. Родители взяли у Норы с Маргаритой их старые, гимназические, дореволюционные еще учебники и давали нам летом для домашнего чтения. Это были учебники Винпера, помню их до сих пор, три книжки: древняя, средняя и новая история.*

Вообще, в советских школах, особенно в первые послереволюционные годы, все делалось наоборот. Лишь бы не похоже на то, как было при царе. Раз у царя классы – значит, здесь группы. И вместо классных воспитателей "групповоды". Отметок «назло царю» вообще никаких не ставили. И только в конце четверти при всех объявляли: «успевает – не успевает». Могли кому-то дать переэкзаменовку. Оценки у меня впервые появились в шестом или седьмом классе – все эти аббревиатуры "уд", "вуд", "неуд".

Начались бесконечные эксперименты. То какой-то "Дальтон-план", так я и не поняла, в чем он заключался. Потом был бригадный метод, это я уже хорошо помню. У нас убрали все парты, поставили их в каре по классу, а в центре доску; разбили на бригады с персональным заданием, изредка назначали консультации, и не каждый день нужно было в школу ходить. Через некоторое время снова собирали всех, и бригады делали доклады. Считалось, что про одну тему мы рассказываем, а про остальные слушаем и отсюда становимся умными. Потом какой-то зимой мы месяц не ходили в школу, у нас была практика на заводе, а летом все ездили в совхоз работать».

Понятие культурных техник стало удачной находкой для всего этого направления, поскольку так удалось выделить принципиально свои аспекты и при этом не удалиться из сферы анализа гуманитарных объектов, приблизившись одновременно к объектам технического порядка.

Внимание к такому повороту исследований зародилось сначала у французских (пост)структуралистов. Например, Жак Деррида «О грамматологии» У французов это еще и Бруно Латур. Есть красивая фраза Латура, раскрывающая его амбиции: что он хотел бы, *«чтобы люди говорили "я читал Латура 1992" с тем же удовольствием, как они говорили бы "Я пил Латура 1992"»*. У британцев это А. Гелл. Это целое отдельное направление, меняющее наше представление о соотношении материального и нематериального, о разделении на объекты и субъекты. Наши зафиксированные представления в сферах «субъект — объект» и «нематериальное — материальное» подверглись разрушению, и это противопоставление, в таком виде по крайней мере, исчезло.

Можно сказать, что рассматриваемое направление примата материального по сути было инициировано французскими (пост)структуралистами, потом его взяла на вооружение немецкая медиатеория. И таким путем через Францию и Германию оно проникает в США, создавая свой вариант медиатеории, в которой техническое стало предметом внимания со стороны гуманитарного.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

«НОВАЯ ДРАМА» В РОССИИ: КРАТКИЙ ЭКСКУРС В НЕДАВНЕЕ ПРОШЛОЕ И ЭСКИЗ НАСТОЯЩЕГО

С тем, что сегодня называется «новой драмой» в России, – полная неразбериха. Во-первых, этот термин позаимствован у эстетически цельного художественного направления в драматургии конца XIX – начала XX века. И между двумя далекими по времени и идеалам направлениями есть частные сходства, в том числе, скажем, стремление писать пьесы об определенных социальных группах общества и поднимать социальные проблемы (так было в европейской «новой драме», унаследовавшей интерес к социальному от натурализма). Нынешний бренд «новая драма» не претендует на оригинальность названия – удобная и отражающая разнообразие авторских стилей формулировка пригодилась сегодня. Но, безусловно, эта «новая драма», которая началась с предпринятых драматургами усилий лет пятнадцать назад, на наших глазах оформляется если не в художественно целостное направление, то в движение конкретных, но очень разных драматургов, режиссеров, актеров, а также поэтов, кинематографистов и фестивальных менеджеров, которыми руководит, в общем, схожее устремление.

Почему неразбериха? Потому что «Новая драма» – это название фестиваля, а еще – сообщества в «живом журнале», а еще – театра Марины Оленевой в Перми, а еще – название интернет-сайта петербургского сообщества «Домик драматурга». Все перечисленное, как нетрудно догадаться, – разные вещи. «Новая драма» как явление настолько же шире и разнообразней одноименного фестиваля, насколько российский театр шире и разнообразней фестиваля «Золотая маска». На фестивале «Новая драма» показывали спектакли очень разных драматургов – от Надежды Птушкиной до Клима, и всегда критика выставяла «гамбургский счет» фестивалю – почему Птушкина? Почему Клим? В результате Клим приезжает на фестиваль и в 2007 году, чтобы участвовать в дискуссиях и делать читку самого себя, а про спектакли Птушкиной больше никто и не заикается. Но это фестиваль – дело, как правило, зависящее от вкусов конкретных отборщиков, которые на «Новой драме» меняются каждые два года.

А движение «новая драма» – по-прежнему темный лес, в котором только начинают разбираться на научно-практических конференциях в городе Тольятти, Казани и т. д. К «новой драме» причисляют бесчисленных графоманов и лохов от «вербатима», но отказывают ей в заметных и важных для современного театра текстах – таких, как «Июль» Ивана Вырыпаева. То есть тех текстах, которые помогают «новой драме» оставаться движением. Вот, пожалуй, ключ к пониманию того, почему в обзоре выбраны те, а не иные точки существования современной пьесы и театра современной пьесы на карте сегодняшней театральной России. Современной пьесой много занимаются, многие – безуспешно, многому театр сопротивляется, много есть мусора. И тут надо просто отделять гипертрофированный интерес к «новой драме» людей, которые не всегда талантливы, но активны, от тех пьес, имен, спектаклей и фильмов, из которых складывается реальная история современного российского театра.

А поскольку эти имена, пьесы и спектакли есть, то есть и предмет для разговора. Более того, скажу страшное: это и есть едва ли не самый интересный предмет для разговора сегодня. И не в узкой компании маргиналов, а в широком общекультурном пространстве. Это давно поняли кинематографисты, поняли художники и даже балетные критики: «Главные авангардисты Европы не чураются злободневности и все равно умудряются рассказать о главном. Русские же хореавторы с ужасом отрещиваются от одной мысли изобразить сегодняшнюю жизнь, полагая, что их внутренний мир куда значительнее. И пока отечественные хореографы барахтаются в своих душевных и телесных колебаниях, на площади современности они смогут выстроить разве что обочинный бордюрик»*. Стоит

добавить, что практически все, что есть удачного (удачного, повторюсь, а не всяких оттенков серого) в данной проблематике на современной российской сцене (кроме разве что Дмитрия Черныкова, работающего с этой действительностью в опере), сделано руками «новодрамовских» драматургов.

* Кузнецова Т. Мастера на все ноги: D'Avant на сцене «Школы драматического искусства» // Коммерсантъ. 2008. 13 марта.

Попробуем обозначить вехи истории «новой драмы». Речь не столько про эстетику, сколько про институты, которые делают «новую драму» движением. Картина складывается из семинаров, драматургических премий и конкурсов, театров современной пьесы, которые формируют сегодняшнюю «новую драму». В послесловии – некоторые семинары, конкурсы и премии, которые также занимаются современной пьесой, но не являются для «новой драмы» формообразующими.

Фестиваль молодой драматургии «Любимовка». Основан в 1989 году.

Когда-то его придумали драматурги Виктор Славкин, Алексей Казанцев, Михаил Рошин, Владимир Гуркин, критики Инна Громова и Юрий Рыбаков, работник Министерства культуры Маргарита Светлакова. «Любимовка» была уникальным опытом самодельного бескорыстного менеджмента драматургов того еще, старшего поколения. Ее основатели никак не использовали фестиваль для показа собственных пьес – давали трибуну молодым. В 90-х годах здесь показывали в читках свои первые пьесы Алексей Славовский, Мария Арбатова, Александр Железцов. С 2000 года организационную эстафету приняли драматурги Елена Гремина, Михаил Угаров, Ольга Михайлова, недавно в дирекцию фестиваля вошла критик Елена Ковальская.

Здесь впервые были прочитаны пьесы братьев Пресняковых, Василия Сигарева, Елены Исаевой, Ксении Драгунской, Максима Курочкина. Здесь Кирилл Серебренников, только приехавший из Ростова-на-Дону, познакомился с сигаревским «Пластилином» и вскоре поставил спектакль в Центре драматургии и режиссуры п/р А. Казанцева и М. Рошина.

Чуть позже Серебренников поставил и Пресняковых – сначала «Терроризм», потом – «Изображая жертву». Оба – в МХТ им. А. П. Чехова.

Из плодов «Любимовки» – режиссерский дебют Ольги Субботиной, поставившей в Дебют-центре «Двое поменьше» – пьесу приехавшей из Новосибирска Екатерины Нарши.

На «Любимовке» же впервые появилась Ольга Мухина, чью «Таню-Таню» поставили на курсе Петра Фоменко и с которой началась слава Мухиной-драматурга. Вскоре после московской «Таню-Таню» поставил в петербургском Театре Сатиры Владимир Туманов.

Когда выросшее в «Любимовке» поколение присоединилось к руководству – оно переняло альтруистическую традицию «драматурги помогают драматургам». Еще одна особенность «Любимовки» – при некоторых общих чертах «любимовских» пьес, критерии их отбора на фестиваль несколько шире, чем подсказывают разум и вкус. «На каждом фестивале должна быть гениальная пьеса, должны быть хорошие, обычные – а одна пьеса должна быть ужасная!» – говорил Виктор Славкин. Но эта же готовность дать слово дикому и запредельному графоману с ужасной пьесой перетекает в открытость «Любимовки» пьесам резким и острым. Так «Пласталин» прошел отбор у Славкина, Казанцева, Гуркина, Алексей Казанцев пошел на постановку пьесы в своем театре. Альтруизм организаторов и участников и готовность к неудобным пьесам – два ключа к успеху «Любимовки» и пример для всей будущей «новой драмы». Все хорошее получалось именно так. Там, где ждали денег от зрителей или государства, или замыкали проект на собственное продвижение, или слишком верили в свою экспертную непогрешимость, – от драматургических инициатив оставались безымянные могилы. Альтруизм Коляды в продвижении своих учеников, толерантность Вадима Леванова к совершенно непохожим на него молодым тольяттинским драматургам — благодаря этому состоялись их проекты.

«Дебют-центр» при московском Доме Актера. Основан в 1996 году.

Первый собственный театр драматургов – участников «Любимовки». Не прижился при МХАТе им. Чехова, зато прижился в Центральном Доме Актера им. Яблочкиной. Одним из сотрудников был Максим Курочкин, который за пьесу «Стальвова воля» получил «Антибукера» и которому скоро заказали пьесы Олег Меньшиков («Кухня») и Анастасия Вертинская («Имаго»). Здесь впервые были поставлены пьесы Елены Исаевой, Сергея Носова, Екатерины Нарши.

Первым спектаклем «Дебют-центра» стала «Сахалинская жена», спектакль Гарольда Стрелкова по пьесе Елены Греминой с Ингой Оболдиной в главной роли. Когда-то студенческий диплом, открывший актрис Оболдину и Елену Морозову для широкой публики, «Сахалинская жена» до сих пор в репертуаре московского театра «Апарт».

Центр драматургии и режиссуры п/р А. Казанцева и М. Рощина. Основан в 1998 году.

В 1998 году Алексей Казанцев и Михаил Рощин приостановили выпуск своего журнала «Драматург», но зато открыли собственный театр – «некоммерческую антрепризу», как ее тогда называли, – с намерением ставить современные пьесы силами молодых режиссеров.

Театр начался «Юдифью» Елены Исаевой – пьесой в стихах на библейский сюжет. А вскоре здесь Серебренников выпустил свой знаменитый «Пластин» с Андреем Кузичевым, Виталием Хаевым, Владимиром Панковым и Викторией Толстогановой – спектакль, ставший, по сути, флагманом «новой драмы», если понимать ее как движение.

Ольга Субботина поставила «Шоппинг & Fucking» Марка Равенхилла, первую британскую «новую драму» на московской сцене, и «Ощущение бороды» Ксении Драгунской. Драматург Михаил Угаров дебютировал как режиссер спектаклем «Облом off» по собственной пьесе, проторив таким образом дорогу «новой драмы» к классике. Затем вышел спектакль Владимира Агеева по пьесе братьев Пресняковых «Пленные духи». И «Облом off», и «Пленные духи» получили приз зрительских симпатий на фестивале «Золотая маска». Наконец, здесь, на площадке, арендуемой у Центра Высоцкого, дебютировал в режиссуре Владимир Панков, поставивший документальную повесть Александра Железцова «Красной ниткой» и этим спектаклем запатентовавший собственный жанр «саундрама».

После смерти Алексея Казанцева осенью 2007 года созданный им Центр продолжает работать над современными пьесами. Среди новейших премьер – «Я – пулеметчик» Юрия Клавдиева, «Галка Моталко» и «Демоны» Натальи Ворожбит, первые московские постановки этих драматургов.

Театр.doc. Открыт в 2002 году.

Был учрежден Еленой Греминой и Михаилом Угаровым на базе движения «Документальный театр» – волны опытов пьес, этюдов и спектаклей о сиюминутных реалиях жизни, основанных, как правило, на дословной записи речи «вербатим».

Первыми «вербатимными» спектаклями и открылся Театр.doc: это были гастроли челябинских «Солдатских писем» театра «Бабы» и «Угольного бассейна» театра «Ложа».

Первым же громким спектаклем собственного производства, сыгранным на сцене подвала Театр.doc, был «Кислород» иркутчанина Ивана Вырыпаева. «Кислород», ставший манифестом для целой группы людей, объездил рекордное количество зарубежных фестивалей, его поставили во многих театрах Европы, а сам Вырыпаев впоследствии стал кинорежиссером и снял фильм «Эйфория» по собственному сценарию.

В Театре.doc сформировалась группа единомышленников – драматургов, режиссеров, актеров, которые сделали несколько документальных спектаклей, повлиявших на стилистику «новой драмы» в целом. «Преступления страсти» Галины Синькиной были созданы на материале интервью с заключенными женской колонии. Материалом для спектакля

«Сентябрь.doc» Михаила Угарова и Елены Греминой стали кавказские интернет-форумы после бесланской трагедии. В «Большую жрачку» ее авторы Александр Варганов, Руслан Маликов и Татьяна Копылова принесли собственный опыт работы на телевизионном ток-шоу. «Менеджер» Руслана Маликова зафиксировал будни офисного работника. А «Трезвый пиар» Ольги Дарфи – технологию черного пиара в России тех лет. (И неожиданно оказался эпитафией своим горделивым героям-пиарщикам – через несколько месяцев после премьеры отменили губернаторские выборы и описанные в пьесе реалии стали документом прошлого.)

Одним из самых заметных спектаклей последних сезонов стал «Док. тор» Владимира Панкова по пьесе Елены Исаевой. Гость многих зарубежных и российских фестивалей, эта «саундрама» – монолог астраханского хирурга.

Кроме документальных текстов в Театре.doc идут и пьесы-"фикшн" – как правило, стилистически близкие технике «вербатим». «Война молдаван за картонную коробку» была создана драматургом Александром Родионовым и режиссером Михаилом Угаровым на основе документального сюжета. Спектакль «Труссы» Елены Неvejeиной по пьесе белорусского драматурга Павла Пряжко критиком О. Зинцовым назван «Чайкой» Театра.doc, «Синий слесарь» Михаила Угарова по пьесе бывшего тольяттинца, а теперь москвича Михаила Дурненкова участвовал в фестивале «Новая драма».

Также Театр.doc становится площадкой для экспериментальных, лабораторных опытов – таких, как совместный с польским театром Ad Spectatores проект «1612», режиссером которого выступил Михаил Угаров, драматургами – группа авторов во главе с Максимом Курочкиным, а актерами – и русские, и поляки.

С 2004 года в Театре.doc стали проходить «любимовские» читки, фестивали пьес Михаила и Вячеслава Дурненкова, Павла Пряжко, Максима Курочкина. Это своего рода «ярмарки», на которых режиссер может найти пьесу и исполнителей для нее и после которых репертуар любого театра может пополниться новым названием.

Фестиваль «Кинотеатр.doc». Основан в 2004 году.

Впервые фестиваль «Кинотеатр.doc» прошел на площадке Театра.doc и был и остается творческим партнером театра. Фестиваль «действительного кино» сегодня одно из самых молодых и интересных событий кинематографической жизни. На «Кинотеатре.doc» показывают и документальные, и игровые фильмы – снятые по сценарию и с профессиональными актерами, но опять же с условием рассказать реальную историю из жизни. Критик Алена Солнцева и режиссер Борис Хлебников отсматривают множество картин, а к февралю готовят короткий список из двадцати названий, который и участвует в конкурсе. Из имен, которые были представлены на «Кинотеатре.doc», придуманном молодыми продюсерами Михаилом Синевым и Виктором Федосеевым, – Николай Хомерики, Валерия Гай Германика, Павел Костомаров и Антуан Каттин.

Литературно-театральный фестиваль «Майские чтения» (Тольятти). Основан в 1989 году (театральные читки появились на фестивале позже, по инициативе драматурга Вадима Леванова).

В коридоре тольяттинского центра «Голосова-20» написано краской: «Здесь мог бы быть кафель... здесь тоже мог бы быть кафель... а здесь могла бы быть реклама департамента по культуре». Как рассказывает легенда, сотрудники департамента, увидев граффити, предложили «привезти плакаты, у нас много...». Кафель на стене так и не появился.

Молодой драматург Вадим Леванов, окончив Литинститут, вернулся в родной заводской город и стал искать драматургов-единомышленников. Вернее, убеждать людей писать пьесы.

Провинциальные авангардисты от поэзии, графики, рока, презиравшие театр, один за другим пробовали писать пьесы. В упомянутом центре «Голосова-20» своими руками

построили маленький театр: сцена в нем была покрыта автомобильным дерматином, а сценическое освещение построено из фар «Жигулей». Местный независимый фестиваль «Майские чтения», созданный как фестиваль поэзии, на третий год незаметно превратился в фестиваль драматургии. А одноименный альманах стал публиковать пьесы.

Из открытых Левановым драматургов сегодня широко известны Вячеслав и Михаил Дурненковы и Юрий Клавдиев. Их пьесы идут в разных российских городах и за рубежом (Клавдиева ставил известный немецкий режиссер Армин Петрас, был спектакль и в Великобритании), а сценарии востребованы в кино.

А Леванов ищет новых драматургов. Вместе с Вячеславом Дурненковым они второй год проводят творческие семинары для подростков. И нет оснований сомневаться в результатах.

Кемеровский театр «Ложа». Основан в 1991 году.

«Ложу» придумал Евгений Гришковец – сначала при Союзе художников, потом при Кемеровском техническом университете. Первым спектаклем (и самым известным) был «Угольный бассейн» – абсурдистская трагикомедия, сочиненная методом коллективной импровизации и по технологии, названной деятелями британского «Ройял Корт» «вербатимом». Гришковец и его товарищи по «Ложе» – Константин Галдаев, Евгений Сытый, Сергей Наседкин, Александр Белкин – очень сильно повлияли на будущую «новую драму». Сегодня театр «Ложа» существует и даже выпускает спектакли уже без Гришковца – их придумывает актер Сытый, у которого, кстати сказать, удачно сложилась кинематографическая судьба: Сытого, как и Наседкина, с увлечением снимает режиссер Борис Хлебников («Коктебель», «Свободное плавание»).

Екатеринбург: «Коляда-театр», конкурс «Евразия». Театр основан в 2001, конкурс – в 2003 году.

В Екатеринбурге активно работает и выпускает в мир рекордное количество драматургов Николай Коляда. С 1996 года он ведет в местном театральном училище (теперь ЕГТИ) курс драматургии: после Литинститута единственная в России возможность получить высшее драматургическое образование. Началось с рассылки новых пьес учеников и выпуска этих пьес толстым книжным сборником, продолжилось конкурсом «Евразия», большими и малыми фестивалями читок новых пьес его студентов. Из вала пьес и этюдов вырвалась и прошумела на всю театральную Россию «Русская народная почта» Олега Богаева, одного из первых колядовских студентов (1998). А затем – «Пластилин» Василия Сигарева (2000), ставший одним из самых громких международных успехов современной русской драматургии. Сейчас Сигарев готовит к кинопостановке свою новую пьесу «Волчок».

Екатеринбуржцы Владимир и Олег Пресняковы после участия в семинаре лондонского театра Royal Court стали одними из самых популярных в мире драматургов. Сегодня их пьесы идут от Норвегии до Бразилии, а фильм «Изображая жертву», снятый по их сценарию Кириллом Серебренниковым, стал частью современного кинопроцесса. Сами Пресняковы уже второй раз выступают как режиссеры – первый раз они ставили в Венгрии свою пьесу «Терроризм», второй раз – «Паб», в Москве и в партнерстве с продюсерским центром Людмилы Гурченко.

Санкт-Петербург: театр «Обособник», конкурс молодой петербургской драматургии.

Театр «Обособник» – петербургский очаг «новой драмы» – был выстроен на современных пьесах еще в середине 1990-х годов. Александр Лебедев, а затем Владимир Михельсон поставили здесь полное собрание пьес Михаила Угарова («Пубертат», «Зеленые щеки апреля», «Газета „Русский инвалид“»). Затем Алексей Янковский выпустил ряд спектаклей по пьесам Клима («Активная сторона бесконечности», «Я, не я, она и я», «Девочка со спичками»). Сегодня работу с новыми текстами продолжает в «Обособнике» Алексей Слюсарчук. А после того, как в яснополянской лаборатории фестиваля «Новая драма» 2007

года режиссер Владимир Михельсон сделал читку пьесы ростовчанина Сергея Медведева «Парикмахерша» и в ней участвовал питерский актер, ученик Льва Додина Анатолий Хропов, их моноспектакль по повести Юза Алешковского «Николай Николаевич» играется на площадке Театра.doc.

В 2003 году под патронажем фестиваля «Новая драма» и по инициативе Эдуарда Боякова в Петербурге прошел конкурс молодой драматургии – пьесы, отобранные экспертами, читало жюри и выбирало лучшие. Драматург Данила Привалов (он же режиссер Дмитрий Егоров), выигравший первый конкурс, сейчас пишет пьесы и ставит спектакли в театрах российских городов. Пьесы Привалова идут в Петербурге, Москве и в региональных театрах, а его спектакль по его же пьесе «Прекрасное далеко» в Алтайском театре для детей и молодежи (Барнаул) представит молодую российскую драматургию на висбаденской биеннале «Новые пьесы из Европы». Фестиваль курирует известный немецкий драматург Танкред Дорст, здесь проводятся семинары «Как написать пьесу» в том ключе и формате, который предлагает драматургам британский театр «Ройял Корт». В Висбадене были Владимир Панков со спектаклем «Красной ниткой» по пьесе Александра Железцова, «Кислород» Ивана Вырыпаева и Виктора Рыжакова.

Белорусский «Свободный театр». Основан в 2005 году.

В Белоруссии звеном «новой драмы» стал независимый «Свободный театр» Николая Халезина, который в этом году удостоен престижной театральной премии «Европа – театру». За несколько лет своего существования театр был участником всевозможных театральных смотров и фестивалей. Одноименный драматургический конкурс каждый год инициирует появление новых пьес талантливых драматургов. Именно с этим театром связан дебют Павла Пряжко.

«Ройял Корт», Александра Дагдейл и Татьяна Осколкова.

В 1999 году Татьяна Осколкова (в то время руководитель международного отдела «Золотой маски») предложила Александре Дагдейл (в то время – руководителю отдела искусств Британского Совета в Москве) представить в офф-программе «Золотой маски» британский театр. Дагдейл привезла гостей из лондонского театра «Ройял Корт».

Так, благодаря личному фактору, с «новой драмой» оказались тесно связаны «Золотая маска» и Британский Совет. А «Ройял Корт» участвовал в превращении «новой драмы» из отверженного театром кружка драматургов в международно известное явление.

В марте 1999 года на «Золотой маске» ждали Сару Кейн, Элиз Доджсон и Грэма Уайброу – троих представителей «Ройял Корта». Но Сара Кейн покончила с собой, дописав перед смертью знаменитый «Психоз 4.48», Элиз Доджсон осталась в Лондоне – и Грэм Уайброу заполнил все три отведенных «Ройял Карту» дня лекцией «Театр современной пьесы – театр драматурга».

Организаторы «Любимовки» попросили «ройялкортовцев» провести семинар уже творческий – для молодых драматургов. Итогом стала коллекция маленьких пьес «Москва – открытый город», шедшая сначала в клубах, затем – в Центре драматургии и режиссуры; часть этого спектакля – «Глаз» Максима Курочкина в постановке Владимира Мирзоева.

Затем были семинары по документальному театру, мастерская Стивена Долдри (фильмы «Билли Эллиот», «Часы»).

Летом 2006 года в Москве проходил фестиваль современной британской драматургии, и в числе прочего (скажем, Равенхилл читал собственную пьесу «Продукт») на нем был представлен проект театра «Трэверс» – Class Act. Вообще в театре «Трэверс» идет множество пьес про детей и подростков, а идея Class Act заключалась в том, чтобы дать шанс обычным детям попробовать написать пьесу. Руководили семинаром тольяттинцы Вадим Леванов, который и у себя дома много работает с подростковым творчеством, и Вячеслав Дурненков, а московские актеры и режиссеры делали читки коротеньких пьес.

Фестиваль «Новая драма». Ежегодно с 2002 года.

Придуман и учрежден в 2001 году продюсером и режиссером Эдуардом Бояковым и Еленой Греминой. Тогда Бояков был директором российского фестиваля и премии «Золотая маска», теперь он открыл театр «Практика» – площадку для постановки современных пьес и поддержки разных видов современного искусства, тренингов, семинаров и акций.

Фестиваль состоит из основной и специальной программ, которые за семь лет существования претерпели множество изменений. В «Новой драме» участвовали разные российские и зарубежные театры. Как правило, это спектакли по современным пьесам — самым «взрослым» участником программы была, пожалуй, Людмила Петрушевская с пьесой «Бифем», которую поставил ее сын Федор Павлов-Андреевич. Среди драматургов, громко прозвучавших в связи с «Новой драмой», – Лаша Бугадзе (Грузия), заключенная Екатерина Ковалева.

В 2007 году фестиваль, на котором широкая аудитория знакомилась не только со спектаклями по новым пьесам, но и с их авторами (программа «Утренний кофе с драматургом»), изменил формат. Его содержанием стали результаты подготовленных в усадьбе Ясная Поляна читок по десяти пьесам, выбранным экспертами на основе анализа крупных драматургических конкурсов в стране. В читках участвовали режиссеры и актеры из разных городов России, а результатом их стало то, что несколько пьес осели в московских и региональных театрах, а другие – в киностудиях.

Театр «Практика». Основан в 2006 году.

Театр под художественным руководством Эдуарда Боякова. В нем дебютировала как драматург Виктория Никифорова («Пьеса про деньги»), бизнесмен и писатель Игорь Симонов («Небожители»), идут пьесы Михаила Угарова, Вячеслава Дурненкова, Ольги Погодиной, Юрия Клавдиева, Владимира Сорокина. «Практика» строится вокруг современной драматургии, но не менее активна как синтетический культурный клуб с кинопоказами и лекциями, выставками современного искусства, поэтическими чтениями и рэп-концертами, семинарами по современному танцу и йоге. Одна из последних премьер театра – «Июль» Ивана Вырыпаева в исполнении Полины Агуреевой, номинированный в 2008 году на «Золотую маску».

Послесловие

В пространстве современной драматургии есть семинары с традицией – например, драматургический семинар в Щельково, начавшийся с совместной инициативы американского театрального центра Юджина О’Нила и Союза театральных деятелей. В Щельково устраивают читки на натуре и специализируются на том, чтобы учить драматургов писать пьесы. Участники щельковской лаборатории часто были потом или одновременно и участниками «Любимовки» (как Клавдиев, например, или Дурненковы), но, как правило, театральную жизнь пьесам этих авторов давала и дает «Любимовка» — то ли потому, что у последней есть в качестве камерного, но сильного ресурса Театр.doc, то ли потому, что «Любимовка» меньше боится рисковать. Скажем, Василий Сигарев со своим «Пластином» приехал на «Любимовку» после Щельково с печальным опытом – его пьесу не стали читать публично, а вместо этого рассказали, насколько она отвратительна. После «любимовской» же читки, как известно, появился серебрянниковский «Пластин» – спектакль замечательный и знаковый для своего времени.

В Петербурге пытается реанимироваться «Домик драматургов» – творческое объединение драматургов, возникшее в 1995 году и проповедовавшее «бедный театр». Среди участников — Андрей Зинчук, Сергей Носов, Людмила Разумовская, Игорь Шприц, Александр Образцов. Сборник пьес, который «Домик» издает с конца 1990-х, называется «Ландскрона». Кроме того, блок читок и конкурс пьес в течение нескольких лет существовал и на фестивале им. А. Володина.

Из существующих премий – и московская «Премьера.txt», появившаяся года три назад и тоже пытающаяся создать свой круг драматургов и читок. Конкурс, который проводит театровед Ольга Новикова при СТД, с этого года получил куратора в лице Екатерины Нарши, намеренной проводить регулярные читки драматургов старшего поколения и сегодняшних. Началась эта инициатива с читки актерами пьесы самой Нарши о жизни и творчестве Марины Цветаевой.

Внушительный конкурс проводит и московский театр «Школа современной пьесы». «Действующие лица», спонсированные РАО ЕЭС России и являющиеся наследником «Антибукера», имеют свое представительное жюри, своих экспертов, прочитывающих феноменальное количество пьес за сезон, выходит сборник пьес-победителей. Кроме того, Иосиф Райхельгауз (а «Школа современной пьесы» превратилась в театр практически одного режиссера) ставит на своей сцене пьесы, победившие в конкурсе. Правда, за редким исключением («Русское варенье» Людмилы Улицкой) спектакли эти не относятся к разряду выдающихся, а само жюри «Действующих лиц» в прошлом году и вовсе опустило руки, не дав первую премию никому. На «Действующие лица», не имеющие ни возрастного, ни какого-либо другого ограничения, приходит феноменальное количество текстов.

Наконец, существует драматургическая номинация литературной премии «Дебют», которая тоже публикует тексты своих победителей и в которую как раз попадает хороший улов — интересные авторы и талантливые тексты. Из последних лауреатов драматургического «Дебюта» — пьеса «Соколы» Валерия Печейкина, близкого к ташкентскому театру «Ильхом».

* * *

Новая пьеса на российской сцене уже не редкость. Каждый год приносит новые имена. Есть авторы и режиссеры, которые ищут и хотят ставить неудобные, неправильные новые пьесы. «Новая драма» — уже движение, потому что собрала и собирает вокруг себя людей, пытающихся выразить свои впечатления от времени, в котором они живут сегодня. Ей не требуется пиар, вопреки устойчивым стереотипам, — не только потому, что пиар губит на корню любое хорошее начинание и в театре его нужно бежать как чумы. И не только потому, что «новой драме» не нужна большая сцена академических театров — во всяком случае, пока обычный российский зритель хочет видеть «энтертейнмент», а не всякую гадость. А просто потому, что на «новой драме» иногда рождаются маленькие и очень талантливые спектакли, которые больше говорят о времени, чем весь наш театр, вместе взятый. Это и есть зерно, смысл и роль сегодняшней «новой драмы». Это и объясняет, почему выбраны те, а не другие организации, семинары, люди и тексты для того, чтобы обрисовать «новую драму».

Пьесы, написанные не всегда по драматургическим канонам (драматургии как профессии у нас учит только Коляда), несут в себе энергию — и поэтому, вероятно, всегда находится кто-то, кто хочет с ними работать. В одном из интервью режиссер Андрей Могучий сказал: «Мне не нравятся тексты „новой драмы“, но мне интересны люди, которые ею занимаются, и их энергия». И это, в общем, ключ к пониманию ситуации, когда людям интересно на фестивале, у которого финансирование урезано до предела. Театр.doc тоже не финансируется государством, но туда ходят зрители, которым будет что сказать о начале 2000-х, потому что кое-что про фактуру и нерв своего времени они узнали и поняли здесь.

Февраль 2008 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Арт – менеджмент

Деятельность художника в искусстве раскрывается в процессах непосредственного взаимодействия со зрителем, слушателем, потребителем.

Для того чтобы заключить контракты на гастроли, разовые выступления, обеспечить рекламу, помещение, связи с руководителями города и прессой профессионального коллектива или отдельного исполнителя, необходим такой менеджер, который не только разбирается в различных жанрах искусства и творчества, но главное умеет реализовать их в обществе, довести до зрителя. Для того чтобы, например, осуществить постановку пьесы зарубежного автора, арт-менеджеру необходимо найти перевод пьесы, арендовать сцену, составить расписание репетиций, скомплектовать труппу, составить и подписать контракт с режиссером, нанять художника-постановщика, организовать театральную технику, определить смету расходов, организовать рекламу, найти спонсоров, распространить билеты, организовать премьеру, сформировать бюджет. Функции менеджера, таким образом, обретают следующую схему координации по видам деятельности:

1. Художественный аспект: а) перевод, б) выбор режиссера, в) выбор актеров, г) выбор художника-постановщика, д) приобретение костюмов, установка театральной техники, е) организация премьеры

2. Организационный аспект: а) аренда помещения, б) расписание репетиций, в) организационная работа по распространению билетов

3. Маркетинг: а) организация рекламы, б) продажа билетов.

4. Финансовый аспект: а) определение сметы расходов, б) формирование бюджета, в) поиск спонсоров.

Многоаспектный характер деятельности в данном случае указывает на необходимость использования не одного, а целой группы арт-менеджеров в каждом из четырех видов деятельности, наделенных соответствующими полномочиями и мерой ответственности. В целом же арт-менеджмент всей антрепризы должен состоять из следующих частей: администрация, служба по обеспечению маркетинга и финансирования, персонал и служба, организация творческого процесса.

Координация деятельности всего коллектива арт-менеджеров определяется такими факторами, как компетентность, высокий художественный уровень, осознанность миссии организации, умелое разделение труда и ответственности, отсутствие мелочной опеки, правильный выбор приоритетов и умение учитывать возникающие проблемы.

Таким образом, профессиональное назначение арт-менеджера заключается в следующих видах деятельности:

– менеджера (администратора, антрепренера, продюсера, импресарио, промоутера, руководителя) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино и фотостудий, студий видео-и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, наконец, комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры городов и районов страны;

– менеджера профессиональных и самодеятельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театральные, студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных

массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития.

Характер деятельности арт-менеджера предопределяет глубокое усвоение им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Менеджмент выставок и презентаций

Деловая активность, развитие маркетинговых технологий в сфере культуры, революция в информации и информационных технологиях, обострение конкурентной борьбы ускорили научный поиск, разработку и широкое внедрение в практику выставочной деятельности и презентаций, деловых встреч и приемов. Сегодня можно говорить о выставках и презентациях как о маркетинге идей и продуктов (художественных, научных, социальных, политических) субъектов культуры, общественных организаций, художников и исполнителей, регионов, городов, мест, объектов, программ и т.д.

Выставки и презентации обрели характер социально-культурной деятельности, теории и практики функционирования культуры и искусства общества со зрелой рыночной экономикой.

Менеджер выставок и презентаций получает специализацию по организации и проведению международных, общероссийских, республиканских, краевых, областных, городских выставок; организации выставок-продаж, аукционов произведений искусства, декоративно-прикладного творчества, моделей одежды, печатной книжной и журнальной продукции. Такой специалист обеспечит проведение презентаций, пресс-конференций, культурных программ, фестивалей, конкурсов, тематических искусствоведческих, музейных, театральных смотров и показов. Специалист в этой области владеет технологиями менеджерской и маркетинговой деятельности, навыками работы по созданию экспозиционных проектов, организации экспозиции, монтажа, разработки маршрутов движения посетителей на выставке, работы с дизайнерами и художниками, подготовки каталогов, работы с прессой, организации рекламы, учета запросов посетителей, административной и финансовой работы, оценки результатов выставки и др. Дифференциация социально-ролевых видов деятельности в социокультурной сфере становится неким инвариантом, присущим целой группе людей, которые выполняют качественно однородные или близкие по содержанию функции.

Типы менеджеров

Творческие группы (сектора) становятся мини-коллективами и выполняют менеджерские функции по отношению ко всем участникам творческого процесса подготовки и осуществления культурных проектов и программ, включая реальных и потенциальных посетителей учреждения культуры, аудиторию.

Разумеется, уровень профессионализма, профессиональная управленческая культура, профессиональная компетентность менеджеров социально-культурной деятельности далеко неоднозначны, и могут быть условно разделены на четыре типа:

Первый тип. Менеджер социально-культурной деятельности обладает высоким профессиональным уровнем и оптимально мотивирован к работе в своей сфере. Его профессиональные качества, целеустремленность в работе гарантируют высокую эффективность деятельности

Второй тип. Менеджер положительно мотивирован к работе в социокультурной сфере, но имеет низкий профессиональный уровень. Его положительная мотивация, стремление "выложиться" на работе приносит мало пользы, а иногда может "наломать дров" из-за своего низкого профессионализма.

Третий тип. Менеджер с низким профессиональным уровнем и недостаточной мотивацией в работе социокультурных учреждений. Такой тип относится к балласту управленческой системы, который тормозит развитие, отрицательно воздействует на коллег и структуры управления.

Четвертый тип. Менеджер обладает высоким профессиональным уровнем, но слабо или вообще не имеет мотивации к работе в учреждениях социокультурной сферы. Он пассивен, безразличен к целям и задачам учреждения культуры, качеству и эффективности работы и всегда может уйти с работы на более выгодное для него место. Его высокий профессионализм и низкая мотивация в работе отрицательно сказываются на других сотрудниках, "расхолаживают" коллектив и тем самым наносят вред общему делу.

Учебное текстовое электронное издание

**Мельник Мария Александровна
Назарычева Алевтина Ивановна**

КУЛЬТУРНЫЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ

Учебно-методическое пособие

1,14 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2017 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра права и культурологии
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru