

**Федеральное агентство по образованию**

**Дальневосточный государственный технический университет  
(ДВПИ им. В. В. Куйбышева)**

**Е.К. Пилилян**

**МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРЫ**

**Учебно-методическое пособие**

**Владивосток 2007**

Одобрено РУМЦ

ББК 65.497

ПЗ2

Пилилян Е.К. МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРЫ: учеб. пособие.

/Е.К. Пилилян.- Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2007. – 81 с.

ISBN

Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент культуры» предназначено для студентов, изучающих курс «Менеджмент культуры», специальностей 031401 «Культурология» и 031501 «Искусствоведение» всех форм обучения.

Пособие содержит тематический план дисциплины, краткое изложение тем, контрольные вопросы и тесты к ним, а также вопросы для самоконтроля и список рекомендуемой литературы.

Рецензенты: Л.А. Моисеева, зав.каф. общегуманитарных наук ДВГАИ, засл. деятель культуры, д.и.н., проф.; Л.Н. Чижов, зав.каф. менеджмента ДВГУ, проф.

Отпечатано с оригинал – макета, подготовленного автором

ISBN

Е.К.Пилилян, 2007-11-05  
ДВГТУ, изд-во ДВГТУ, 2007-

11-05

## В В Е Д Е Н И Е

Социально-экономические преобразования в России, связанные с переходом к рыночным отношениям, обусловили актуальность соответствующей подготовки и квалификации управленческого персонала для организаций всех типов. Демократизация культурных процессов, децентрализация управления, многообразие организационно-правовых форм культурной деятельности, самостоятельность организаций культуры, свобода и невмешательство в творческие процессы государства – все это создает условия для расцвета отечественной культуры. В то же время происходит резкое снижение интереса потребителей к традиционным образцам отечественной культуры с одновременным ростом интереса к импортной продукции массовой культуры. Специфика отрасли культуры требует разработки соответствующего механизма управления, от которого зависит эффективность экономической деятельности в организациях культуры.

*Целью* изучения дисциплины «Менеджмент культуры» является освоение теоретических основ управления и руководства организациями и учреждениями культуры, а также формирование практических навыков планирования, программирования и подготовки коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культуры. При этом успех деятельности организации, работающей в условиях рынка, зависит от непрерывной теоретической и практической подготовки руководителей, способных разрабатывать и реализовывать эффективную стратегию.

Среди управленческих дисциплин данный курс интересен тем, что формирует профессиональные знания и навыки студентов, деятельность

которых будет связана с организациями культуры, действующими в условиях формирующихся рыночных отношений.

Этот курс тесно связан с дисциплинами «Экономика культуры», «Социология», «Управление персоналом», «Маркетинг», «Теория организации».

Программа курса включает теоретический материал, состоящий из двух разделов, раскрывающих историю и современные тенденции формирования и развития систем управления в международной управленческой практике, содержание различных видов управленческой деятельности и форм ее организации. В процессе изучения курса студенты должны овладеть теоретическими и практическими основами менеджмента, а также научиться в ходе проводимых деловых игр и разбора конкретных ситуаций принимать коллективное решение, приобрести навыки анализа причины неудач, успеха, развивать лидерские качества, необходимые в предпринимательской деятельности.

Практические занятия проводятся с привлечением активных методов обучения, что способствует более эффективному усвоению материала и овладению практическими навыками управленческой деятельности.

## 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

Тема 1. Предмет, цели и задачи курса. Общая характеристика менеджмента, его сущность и содержание. Природа, сущность и развитие управления.

"Менеджмент" (to manage) - слово английского происхождения и означает "управлять". В общем виде менеджмент следует представлять как

науку и искусство побуждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Слова "Менеджмент" и "управление" очень часто употребляют как синонимы, однако понятие "управление" имеет более широкое значение, так как объектом управления может служить и биосистема, и техническое средство, а объектом управления в менеджменте может быть только организация. Таким образом, менеджмент - это управление организацией в условиях рынка, то есть управление социально-экономической системой.

*Менеджмент* - это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей организации, действующей в условиях рынка. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности в качестве субъекта этой деятельности определяет специалиста-менеджера, а в качестве объекта - деятельность организации в целом или ее отдельную сферу (сбыт, финансы и др.).

Менеджмент охватывает деятельность всех организаций, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Организация - это группа людей, действия которых координируются для достижения поставленных целей.

Организация осуществляет следующие процессы: получает "сырье" из внешнего окружения, осуществляет его преобразование в готовый продукт и передает продукт во внешнюю среду. Для успешного существования организации необходимо координировать и балансировать эти процессы, что и реализуется с помощью менеджмента.

Управление представляет собой процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности организации для достижения поставленной цели.

Управление осуществляется с помощью реально действующей специализированной системы, которая является неотъемлемой частью организации и называется системой управления.

Таким образом, управленческая деятельность представляет

собой функционирование системы управления.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия "менеджмент".
2. Охарактеризуйте объект и субъект управления.
3. Каково соотношение понятий "управление" и "менеджмент"?
4. Что такое организация?
5. Как реализуется управленческая деятельность в организации?

#### Контрольные тесты

1. Объекты, соответствующие понятию «организация»:
  - а) производственные предприятия;
  - б) коммерческие структуры;
  - в) госбюджетные образования;
  - г) все перечисленные предприятия и учреждения.
2. Период обособления управления производством в самостоятельный вид деятельности:
  - а) период рабовладельческого общества;
  - б) времена средневековья;
  - в) время возникновения мануфактурного производства;
  - г) время первой промышленной революции в конце XV111 – начале XIX веков.
3. Менеджмент представляет собой:
  - а) синоним понятия «управление»;
  - б) одно из направлений теории и практики управления;
  - в) инструмент рационального управления организацией;
  - г) механизм решения конкретных ситуаций развития организаций в рыночной среде.
4. Роль менеджера в управлении организацией:
  - а) осуществление принятых решений;

- б) сбор и распространение необходимой информации;
- в) организация процесса производства;
- г) формирование организационных отношений на основе мотивации и координации.

#### Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.-С.9-47 .
2. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. - М.:Изд-во МГУ, 1995. -С.3-30.

### **Тема 2. Эволюция концепции управления**

С тех пор как управление стало рассматриваться в качестве особого вида деятельности, осуществляемой в организации, постоянно менялось представление о содержании управленческой деятельности, методах и принципах ее осуществления.

Развитие управления определялось развитием рыночных отношений, технического и технологического уровня производства, изменением общественных отношений.

То, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в.

Развитие управления как научной дисциплины формировалось в виде ряда концепций и подходов.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Р.Оуэном и Ф.Тейлором (1885-1920 ), возглавивший движение научного управления, к которому можно отнести также исследования Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта. Основоположники «научного менеджмента» были убеждены, что производительность труда работников зависит не только от усовершенствования техники и технологий, но и от мотивации работников,

от их заинтересованности в применении новшеств. Следующей была административная классическая школа, к которой принадлежал А.Файоль. Административная, или классическая, школа управления своей целью ставила формулирование универсальных принципов управления организацией, а также определение функций управления. Предметом интереса А.Файоля была формальная организация управления. Его интересовало то, какая структура придается организации. В управлении он известен как менеджер процесса. Файоль считал, что для того, чтобы иметь необходимую структуру организации, требуется пройти через определенный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. Мотивация, координация и контроль. В 30-50-е гг. XX в. представителями классической школы менеджмента в Европе выступали также Л. Гьюлик и Л. Ф. Урвик.

Занимались изучением роли и функций менеджера М.Вебер и М.Блумфильд. Таким образом, усилиями Тейлора, Вебера и Файоля еще в первой четверти XX в. была сформирована классическая школа менеджмента. Представители классической школы упоминали о роли человеческого фактора, однако должное внимание ему уделено было уже сторонниками другой школы – школы человеческих отношений. Подход с точки зрения человеческих отношений (1930-1950) и подход с точки зрения науки о поведении (1950) положили в основу управления достижения психологии и социологии, осуществили определенный переворот в области менеджмента — появилась так называемая неоклассическая школа, представителями которой являлись М.П.Фоллет, Э.Мэйо, А. Маслоу, Д.Макгрегор, Р.Блейк. Среди наиболее известных ученых более позднего периода поведенческого, или бихевиористского, направления следует назвать К.Арджириса, Р.Лайкерта, Ф.Герцберга. Рассмотренные выше школы называются также школами организационного поведения. Параллельно сформировалась



прагматическая школа, представители которой утверждали, что управление - это не наука, а искусство. Поэтому надо изучать и обобщать накопленный опыт. Рассмотренные школы были ориентированы только на одну сторону управления: либо на человека, либо на производства. Попытка объединения достижений этих школ была сделана в начале 1960 – х г. сторонниками школы количественных методов, которые ввели в практику применение количественных измерений при принятии решений, вычислительной техники, информационных систем управления. Более поздние теории управления разработаны представителями количественной школы, появление которой (1950) явилось следствием применения математики и компьютеров в управлении.

Менеджмент регулируется законами развития рынка и должен быстро и гибко приспосабливаться к его изменяющимся условиям.

Наряду с развитием школ управления большой вклад в совершенствование менеджмента внесли такие подходы как процессный, системный, ситуационный, синергетический.

Процессный подход рассматривал функции управления во взаимосвязи, системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач и рассматривал организации как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Эволюция научной мысли в восприятии управления как системы сформировала и соответствующий тип менеджерского мышления – системный. В начале 1980–х гг. в управленческом мышлении наряду с человеческим фактором и задачами обозначилось внимание к эффективности деятельности организации, что привело к управлению по ситуации.

Ситуационный подход предполагает, что формы, методы, системы и стили управления должны варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации.

Ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, сильно

влияющих на организацию в данный конкретный момент, является определяющим моментом при выборе методов и средств, способствующих достижению целей организации.

Различные научные школы и подходы дополняют друг друга. Переход от классической школы к ситуационной – это познание новых свойств и методов управления. Изменения рыночной ситуации привлекают все возможные средства для успешного управления. Так в 70–е гг. XX в. динамика социально - экономического и научно-технического развития увеличивают сложность и многообразие связей в современных организациях, что приводит к тому, что все большее предпочтение отдается принципам саморегулирования, то есть самоорганизации систем. Теорию самоорганизации немецкий исследователь Г. Хакен назвал синергетикой.

Синергетика – это наука, изучающая общие закономерности самоорганизации, саморегулирования, становления устойчивых структур в открытых система. Синергетика показывает, каким образом происходит процесс самоорганизации – образования упорядоченных структур в неупорядоченных стохастических системах.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какие исторические этапы становления и развития управления как науки вы можете назвать?
2. Охарактеризуйте содержание различных школ управления. Определите сущность каждого из подходов в развитии управления как науки.
3. Определите роль и значение менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям в России.

#### *Контрольные тесты*

1. Преподавание менеджмента как промышленного инжиниринга было характерно для времени:

- а) Ф. Тейлора;
- б) Г.Эмерсона;
- в) Э. Мейо;
- г) Г. Форда.

2. М.Вебер описал:

- а) традиционную организацию;
- б) харизматическую организацию;
- в) бюрократическую организацию;
- г) эдхократическую организацию.

3. К основным направлениям школы науки управления относят:

- а) бихевиористское;
- б) процессуальный подход;
- в) теории систем;
- г) ситуационные теории.

4. Системный подход в теории управления:

- а) впервые был использован для достижения военных целей;
- б) является направлением в рамках «синтетических» учений об управлении;
- в) преследует цель создания универсальной и нормативной теории управления.

5. В начале XX века в России:

- а) стала формироваться первая отечественная школа управления;
- б) появились предприятия, действующие по системе Ф. Тейлора;
- в) была проведена первая в мире научная конференция по менеджменту;
- г) был разработан проект «всеобщей организационной науки».

### *Литература*

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. -С.31-423.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Финансы, учет, аудит - Экономикспресс, 1997.- С.11-14
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.) – М.: Дело, 1992.
4. Хакен Г. Можем ли мы применять синергетику в науках о человеке //Синергетика и психология. Вып.2.: Социальные процессы.- М.:2000.

### **Тема 3. Сущность понятия «организация». Законы организации**

Термин «организация» означает определенный порядок, а повышение степени организованности — упорядочивание.

Слово «организация» употребляется в следующих значениях:

- . - как система;
- как стадия процесса управления, предназначенная для создания новой системы, а также реорганизации или ликвидации действующей системы;
- как процесс реализации организационных методов управления.

Любую организацию можно рассматривать как систему со своими входами и выходами. Большинство организаций являются открытыми системами, которые полностью зависят от воздействия внешней среды, и поэтому вынуждены адаптироваться к ее изменениям для успешного функционирования на рынке.

Организация с точки зрения системного подхода представляет собой такую совокупность, в которой установлены место, значение и связи каждого элемента.

Законы организации имеют всеобщее значение и распространяются на процесс управления. . . . .1

Основным законом организации является закон синергии: всякая сложная система не может рассматриваться как простая сумма

составляющих ее элементов. Она является особым их соединением, придающим новые качества системе, отсутствующие у каждого из элементов системы.

Закон единства анализа - синтеза состоит в том, что процессы специализации, дифференциации необходимо дополнять противоположными процессами - соединения, интеграции, кооперации.

Закон пропорциональности означает необходимость определенного соотношения между частями целого.

Закон необходимого разнообразия означает, что разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет.

Закон самосохранения констатирует, что каждая реальная материальная система стремится сохранить себя как целостное образование и должна экономно расходовать свои ресурсы.

Закон онтогенеза определяет, что каждая организация проходит в своем развитии все фазы жизненного цикла: рождение, становление, угасание.

Закон композиции выражает требование: цель деятельности подсистемы одновременно является одной из подцелей системы.

Законы организации действуют во взаимосвязи и их роль для управления организацией особенно важна.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте понятие сущности организации.
2. Что представляет собой организация как система?
3. Раскройте содержание законов организации.

#### Контрольные тесты

1. Объекты, соответствующие понятию «организация»:

- а) производственные предприятия;

- б) коммерческие структуры;
  - в) госбюджетные образования;
  - г) все перечисленные предприятия и учреждения.
2. К числу основных признаков организации относятся:
- а) объединение двух или более людей;
  - б) наличие одной или более общих целей;
  - в) сознательное объединение, сопряженное с отказом от части своих целей в пользу общеорганизационной;
  - г) наличие объединяющих процессов, обеспечивающих устойчивость и повторяемость деятельности.

#### Литература

1. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: Инфра-М, 1998. - С.12-41.
2. Основы менеджмента: современные технологии.: Учеб.-метод. пособие /Под ред. М.А. Чернышева.- М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИЦ «МарТ», 2003. – 320 с.
3. Хакен Г. Синергетика. – М., 1980. – С.7.

#### **Тема 4. Характеристика организации и управление**

Организация является основой мира менеджеров, которая обуславливает их существование.

Организация - это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Различают формальные и неформальные организации. Неформальные организации возникают спонтанно, но люди взаимодействуют в них друг с другом достаточно регулярно.

Организации бывают простыми и сложными. Сложные организации имеют несколько взаимосвязанных целей.

Все сложные организации имеют общие характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, процессы разделения труда (горизонтальные и вертикальные), необходимость управления.

В зависимости от цели деятельности организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

Управленческая работа в организации существенно отличается от неуправленческой. Работа руководителя неоднородна, разнообразна, фрагментарна.

В крупных организациях четкое разграничение имеет работа руководителей и исполнителей, а также разделен большой объем управленческой работы.

Горизонтальное разделение труда в управлении предполагает расстановку конкретных руководителей во главе подразделений, отделов и служб.

Вертикальное разделение труда необходимо для осуществления координации управленческой работы. Оно образует уровни управления. Выделяют три уровня управления: управление высшего звена (институциональный уровень), управление среднего звена (управленческий уровень), управление низового звена (технический уровень).

Успешно работающая организация - та, которая достигла своих целей. Основные составляющие успеха организации - это выживаемость, результативность и эффективность.

#### *.Вопросы для самоконтроля*

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Назовите общие характеристики сложных организаций.
3. Каковы составляющие успеха организации и их сущность?

#### *Литература*

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.- С. 14-48.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия,

организация, процесс: Учеб. - М.:Изд-во МГУ, 1995.-

3. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К\*», 2002. – 92 с.

### **Тема 5. Теоретические основы управления**

Принципы менеджмента - это общие закономерности, по которым строятся связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы.

Принципы управления - это те правила, по которым организация строит свои отношения с другими организациями и внутри самой организации. Впервые принципы управления были сформулированы классической или административной школы управления. Развитие рыночных отношений определяет процесс совершенствования принципов менеджмента и появление новых.

Принципами современного менеджмента являются: эффективность, социальная ответственность, предпринимательская тайна, конкурентоспособность, сочетание прав, обязанностей и ответственности, принцип демократизации управления, основанный на корпоративной организации собственности.

Основным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Он решает проблему распределения полномочий на принятие решений на каждом уровне управленческой иерархии. Централизованно принимаются решения, относящиеся к разработке стратегии фирмы, и децентрализованно - решения, связанные с оперативным управлением. Этот принцип предусматривает умелое использование единоначалия и коллегиальности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей одного уровня. Разновидностью коллегиальных решений являются коллективные решения, которые



принимаются большинством голосов, например на собрании акционеров.

Единоначалие - представление руководителю фирмы или подразделения той полноты власти, которая необходима для принятия решений и персональной ответственности.

Управленческая деятельность представляет собой сочетание различных действий (функций), каждое из которых направлено на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями организации.

К общим задачам управления относятся: определение целей развития и ранжирование их по приоритетности, определение хозяйственных задач и путей их решения; определение необходимых ресурсов и их источников, контроль за исполнением.

Реализация общих задач требует выполнения следующих действий: формулирование целей, разработка стратегии; планирование работы, организации, мотивация к работе; контроль и обратная связь. Функции управления постоянно модифицируются, углубляются, меняются.

Способы осуществления управленческой деятельности, с помощью которых выполняются функции управления, называются методами управления. Методы, используемые в управлении, делятся на 3 группы: организационно-административные, экономические, социально-психологические.

Организационно-административные методы - это организационные и распорядительные воздействия на управляющую и управляемую часть организации.

Экономические методы управления — средства и инструменты, воздействующие на экономический механизм организации, то есть коммерческий расчет, анализ хозяйственной деятельности.

Социально-психологические методы управления - это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовом коллективе, а также на социальные процессы,

протекающие в них. Они используют моральные стимулы к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое принципы управления?
2. Раскройте содержание управленческой деятельности.
3. Что такое функции управления?
4. Назовите основные методы управления.

#### Контрольные тесты

1. Элемент управления (по А.Файолю), предусматривающий разработку программы действий:
  - а) предвидение;
  - б) организация;
  - в) распорядительство;
  - г) координирование.
2. Принцип управления, предусматривающий непосредственное подчинение работника только одному руководителю:
  - а) единство распорядительства;
  - б) единство руководства;
  - в) централизация;
  - г) иерархия.
3. Принцип управления:
  - а) определяется как правила и нормы поведения;
  - б) определяет требования к системе управления;
  - в) представляет результат обобщения модели законов управления;
  - г) реализуется на основе определенного закона управления.
4. Экономические методы управления:
  - а) представляют способы достижения экономических целей управления;

б) являются наиболее эффективными только в социальных организациях;

в) требуют сочетания материальных стимулов с санкциями за невыполнение обязательств;

г) определяются как система приемов воздействия с помощью измерения затрат и результатов.

5. Организационные методы управления включают:

а) организационно-стабилизирующие методы;

б) организационно-распорядительные методы;

в) организационно-дисциплинарные методы;

г) организационно-административные методы.

#### Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

### **Тема 6. Сущность и взаимосвязь функций управления**

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, воздействующие на управляемый объект. Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться как самостоятельно, так и в неразрывной связи, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга.

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих

целей. План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии персонала. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

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

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации. Мотивировать сотрудников – это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

Функция контроля означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Это вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на пути к цели, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами.

Различают следующие виды контроля:

1. Предварительный контроль, при котором можно предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он бывает терапевтический и диагностический.
2. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.
3. Заключительный контроль. Цель его – предотвратить ошибки в будущем.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса

управления организацией, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность понятия «функции управления».
2. Охарактеризуйте функции «планирование», «организация».
3. Что такое «процесс управления»?

Контрольные тесты

1. Функция «организация» в управлении предполагает создание:
  - а) реальной системы ресурсов в организации;
  - б) механизма принятия оптимальных решений;
  - в) плана распределения работ и полномочий;
  - г) нового коллектива для решения задач.
2. Одна из общих функций управления:
  - а) коммуникации;
  - б) мотивация;
  - в) принятие решений;
  - г) нормирование.
3. Вид связующего процесса, изучение которого выделено в специальную учебную дисциплину:
  - а) стратегическое планирование;
  - б) принятие решений;
  - в) моделирование;
  - г) программирование.
4. В системе функций управления выделяют:
  - а) общее управление;
  - б) аппарат управления;
  - в) управление структурой организации;
  - г) конкретные области управления.

Литература

1. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: пер. с англ.- М.: Дело, 1992.-
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Финансы, учет, аудит.- М.: Экономипресс, 1997.- С.56-78.

Тема 7. Связующие процессы в менеджменте: процесс принятия решений, коммуникации

Коммуникации можно считать связующим процессом в управлении, так как обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности. То же самое можно сказать и о процессе принятия решений. Ни одна из функций в процессе управления не может быть выполнена, если не принято конкретное решение, то есть не сделан определенный выбор.

Итак, коммуникации – это обмен информацией между организацией и ее средой. Коммуникации осуществляются между уровнями и подразделениями: коммуникации «руководитель-подчиненный», «руководитель-рабочая группа», неформальные коммуникации.

Коммуникации – это обмен, в ходе которого обе стороны играют активную роль. Обмен происходит, если одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее, то есть на практике мы имеем дело с коммуникационным процессом. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми, базовыми элементами которого являются отправитель, сообщения, канал, получатель.

При обмене информацией отправитель и получатель осуществляют следующие действия: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование. Однако на практике процесс завершается в считанные секунды, и достаточно сложно выделить отдельные этапы.

Большую роль в процессе коммуникаций играет обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются ролями. Обратная связь служит для подавления «шума». Шум – это то, что искажает смысл. Причиной шума могут служить как различия в восприятии, различия в

организации, так и язык общения (в вербальном и невербальном общении).

На пути обмена информацией в организациях имеется много преград, к которым относятся: информационные перегрузки каналов связи, неудовлетворительная структура организации, искажение сообщений.

В настоящее время повышению эффективности процесса коммуникаций в организациях уделяется очень большое внимание, для чего применяются современные информационные технологии, системы обратной связи, регулирование информационных потоков.

Принятие решения – это выбор альтернативы. Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные его должностью. Целью организационного решения являются действия, обеспечивающие движение организации к поставленной цели. Наиболее эффективным будет то решение, которое наилучшим образом приблизит организацию к цели.

Организационные решения бывают запрограммированные и незапрограммированные. Первое – результат реализации определенной последовательности шагов, подобных тем, что принимаются при решении математических уравнений. Второе – это решения, принимаемые в ситуациях, сопряженных с неизвестными факторами, внутренне не структурированных и достаточно новых. В реальной действительности в чистом виде эти два типа решений не встречаются.

Руководитель должен стремиться принять такое решение, которое имело бы как можно меньше отрицательных последствий для организации.

Способы, используемые руководителями при принятии решений, варьируются от спонтанных до высокологичных. Различают интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, и рациональные решения.

Интуитивное решение – это выбор, основанный только на ощущении

того, что он правилен. В этом случае вероятность правильного выбора очень мала, однако до 80% руководителей высшего звена полагаются на интуицию, и многих она не подводит.

Решение, основанное на суждениях, это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Как правило, выбирается альтернатива, которая привела к положительному результату в прошлом. Однако стабильность и положительные результаты при этом способе принятия решений лишают организацию и руководителя возможности инноваций в деятельности.

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью определенного аналитического процесса, который включает следующие этапы:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критерия принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценка альтернатив;
- окончательный выбор.

Однако верность принятого решения можно определить лишь после его реализации и оценки. Необходима также обратная связь, позволяющая сопоставить фактические результаты с ожидаемыми. Вышеназванные этапы могут служить лишь рекомендацией для руководителей, принимающих решения. На эффективность принятия решений оказывает влияние множество факторов, к которым относятся: информационные ограничения, взаимозависимость решений, среда принятия решений (риск, неопределенность, время и т.д.), личностные качества руководителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите базовые элементы процесса коммуникаций.
2. Какие бывают виды коммуникаций в организации?
3. Назовите преграды в коммуникациях организаций.



4. Каковы основные способы совершенствования коммуникаций?
5. Охарактеризуйте управленческое решение.
6. Назовите виды решений, принимаемых руководителем.
7. Что такое рациональное решение?

#### Контрольные тесты

1. Управленческое решение:
  - а) волевой акт руководителя;
  - б) показатель жизнеспособности организации;
  - в) предписание к действию для организации;
  - г) мыслительный процесс, связанный с выбором из множества альтернатив.
2. Принятие решения содержит следующие процедуры:
  - а) оценка альтернатив;
  - б) экспериментальная оценка альтернатив;
  - в) выбор единственного решения из альтернатив;
  - г) мыслительный процесс, связанный с выбором из множества альтернатив.
3. Подходы к принятию решений:
  - а) интуитивный, на основе суждений, на основе программы;
  - б) интуитивный, на основе программы, рациональный;
  - в) на основе суждений, на основе программы, рациональный;
  - г) интуитивный, на основе суждений, рациональный.
4. Главное назначение обратной связи при реализации решений:
  - а) предупреждение ошибок;
  - б) своевременное установление ошибок;
  - в) выявление причин ошибок;
  - г) обеспечение более быстрой реализации.
5. Работники, имеющие право принимать управленческие решения:
  - а) руководители высшего и среднего уровней;
  - б) все руководители;

в) руководители и специалисты<sup>4</sup>

г) все работники аппарата управления предприятия.

Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.- С.
2. Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.

#### Тема 8. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг и т.д.). Это структура организации, его культура, технология, ресурсы и цели.

Под структурой организации понимается состав и соотношение входящих в нее подсистем, образованных согласно производственным или управленческим процессам. Выделяют структуру производства и управления. В их составе имеются такие функциональные подсистемы, как маркетинг, управление инновациями, производством, персоналом, финансами.

Культура организации – это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, норм поведения, оказывающая заметное влияние как на отдельных индивидов, так и на группы людей, работающих в организации, а следовательно, и на процессы и результаты совместной работы.

Ресурсы любая организация получает из внешней среды в виде так называемых входов. К ним относятся люди, основной и оборотный капитал, технология и информация, необходимые для производства той продукции или услуги, ради производства которой создана организация. Главной задачей организации в области использования ресурсов является достижение целей при минимуме затрат и максимуме результатов. Помимо

трудовых, материальных, денежных ресурсов большое место занимают так называемые неосязаемые ресурсы, которые могут быть представлены в виде ноу-хау, общественной поддержки программ и политики предприятия. Хотя внутренние переменные действуют в границах организаций, они не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, так как организации в своей деятельности зависят от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне.

Несмотря на большое значение окружающей среды, она лишь определяет правила игры. Внутренняя среда организации, формирующаяся под воздействием непрерывно принимаемых руководством управленческих решений, реально определяет уровень эффективности организации как системы.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику факторов внутренней среды организации.
2. Охарактеризуйте такие понятия как: миссия, цели, задачи.
3. Какая роль во внутренней среде отводится человеческому фактору?

#### Контрольные тесты

1. Один из факторов внутренней среды организации:
  - а) миссия;
  - б) структура;
  - в) стратегия;
  - г) инвестиции.
2. Какой ответ характеризует определение цели:
  - а) желаемый конечный результат;
  - б) количественно выраженный и достижимый результат;
  - в) необходимый результат;
  - г) прогнозируемый результат.
3. Назовите фактор, существенно влияющий на величину трудовых затрат:
  - а) потребности;
  - б) способности;

- в) тип высшей нервной деятельности;
  - г) ценностная ориентация.
3. Что подразумевается под термином «задачи»:
- а) проблема, подлежащая решению;
  - б) должностные обязанности;
  - в) определенная работа, подлежащая выполнению установленным способом в заранее оговоренные сроки;
  - г) подцели предприятия.

#### Литература

1. Управление организацией: Учеб. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.- 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Инфра М, 1998.-С.50-54.
2. Основы менеджмента: современные технологии.:учеб.-метод. Пособие /под ред. М.А. Чернышева.- М.: ИД «МраТ», 2004.-318 с.

#### **Тема 9. Понятие о внешней среде**

Ключевые факторы успеха организации находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, то есть знание) и внутренней.

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Это прежде всего те организации, а также люди, которые связаны с данной организацией в силу выполняемых ею целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы, общества потребителей. Все вышеперечисленные факторы относятся к внешней среде прямого воздействия.

Кроме того, существует еще целый ряд переменных внешней среды: социальные факторы и условия, политическая обстановка в стране, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность

организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим факторам и переменным. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), составляющих внешнюю среду менеджмента. Именно внешнее окружение диктует стратегию организаций.

Внешняя среда имеет следующие характеристики:

- взаимосвязь факторов;
- сложность - число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать;
- динамичность - скорость, с которой в среде происходят изменения;
- неопределенность, связанная с количеством и достоверностью информации по какому-либо фактору.

Значение внешнего окружения и необходимость учитывать его воздействие на организацию были осознаны в конце 50-х годов, что явилось важнейшим вкладом системного подхода в науку управления.

Менеджер должен постоянно выявлять и контролировать существенные факторы в окружении организации и адаптировать к ним деятельность организации.

*Вопросы для самоконтроля*

1. Что такое внешняя среда организации?
2. Охарактеризуйте внешнюю среду косвенного воздействия.
3. Дайте характеристику внешней среды прямого воздействия.

*Контрольные тесты.*

1. Назовите отличие среды прямого воздействия от среды косвенного

воздействия:

- а) более сильное воздействие на организацию;
- б) возможность обратного воздействия (организации на среду);
- в) более постоянное воздействие на организацию;
- г) все названные качества.

2. Назовите факторы среды прямого воздействия:

- а) поставщики, законы и государственные органы, рынок, конкуренты;
- б) поставщики, законы и государственные органы, потребители, рынок;
- в) поставщики, рынок, потребители, конкуренты;
- г) поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты.

3. Назовите один из факторов среды косвенного воздействия:

- а) научно-технический прогресс;
- б) рыночная конъюнктура;
- в) инвестиционный климат;
- г) имидж предприятия.

4. Назовите один из факторов, характеризующий внешнюю среду:

- а) однородность;
- б) неопределенность;
- в) иерархичность;
- г) устойчивость.

### *Литература*

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.- С.

2. Управление организацией: Учеб./Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Инфра-М, 1998.- С.80-81

## **Тема 10. Социальная ответственность и этика бизнеса**

Социальная ответственность организации проявляется в двух аспектах: с одной стороны, организация должна добиваться получения максимальной прибыли, не нарушая законов и норм государственного регулирования, то есть организация должна нести ответственность перед потребителями за качество выпускаемой продукции, за соблюдение экологических требований при производстве продукции, услуг и т.д.

С другой стороны, организация несет ответственность перед своими работниками за создание необходимых условий труда, уровень жизни работников, совершенствование профессиональной подготовки работников, то есть социальную ответственность, которая является степенью добровольного отклика организации на социальные проблемы. Кроме социальной ответственности существует еще и юридическая ответственность.

Юридическая ответственность - это следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим степень свободы действий организации.

Этика бизнеса включает не только проблему социально ответственного поведения, но и варианты поведения управляющих и управляемых, использующих определенные средства для достижения целей.

Этика имеет дело с принципами, характеризующими правильное и неправильное поведение.

Этические нормы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники.

Для повышения этичности поведения организации предпринимают следующие меры: создают комитеты по этике из руководителей служб и подразделений, обучают этике поведения, осуществляют социальные

ревизии.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Что такое социально-ответственная организация?
2. Расскажите об этике бизнеса и мерах, применяемых организацией для повышения этичности поведения.
3. Охарактеризуйте этическое поведение работников организации.

### *Контрольные тесты*

1. Каким образом организации должны действовать, реализуя социальную ответственность:
  - а) защита среды обитания;
  - б) сегмент рынка;
  - в) маркетинговая деятельность;
  - г) защита интересов потребителей.
2. Назовите препятствия для социальной ответственности:
  - а) нарушения принципа максимизации прибыли;
  - б) недостаток умения решать социальные проблемы;
  - в) расходы на социальную вовлеченность;
  - г) все перечисленное.
3. Этические нормативы:
  - а) правила, определяющие правильное и неправильное поведение;
  - б) регламент работы предприятия;
  - в) правила общения;
  - г) должностные обязанности сотрудников организации.

### *Литература*

1. Виханский.О.С., Наумов А.Р. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб.- М.: Изд-во МГУ, 1995.-С.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента



пер.с англ. -М.: Дело, 1992.-С.

## **Тема 11. Типы организационных структур управления, основные тенденции их совершенствования**

Под организационной структурой управления понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются звенья управления (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения и отдельные специалисты управления. Образование звеньев управления связано с процессом горизонтального разделения труда в управлении.

Уровни управления - совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Их образование связано с вертикальным разделением труда в управлении. Ступени, или уровни, управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации существуют следующие типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических или бюрократических.

Линейная структура управления предполагает, что во главе каждого управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство

подчиненными ему работниками и сосредоточивший в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель подчинен вышестоящему руководителю. В этой структуре реализуется принцип единоначалия, который предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, в контроле за их выполнением, но сами указаний и инструкций управляемому объекту не дают.

Недостатками линейной структуры являются:

- высокие требования к руководителю;
- большая перегрузка информацией;
- множественность контактов с подчиненными.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами с несложным производством и отсутствием широких корпоративных связей.

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональные подразделения (бухгалтерия, плановый отдел, отдел маркетинга) имеют право давать указания и распоряжения (в пределах своих полномочий) нижестоящим подразделениям.

Функциональная структура управления нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. К ее недостаткам можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

- длительность процедуры принятия решения;

- иерархию в структуре взаимоотношений;

- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления предполагает, что первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов, решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами (штабами). Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Роль функциональных органов зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

Однако линейно-функциональные структуры управления имеют следующие недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали - подчинение по иерархии управления.

Матричная структура управления - это современный эффективный тип организационной структуры управления, созданный путем совмещения двух видов - линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности: НИОКР, сбыт, снабжение. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организация управляет программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с не подчиненными непосредственно ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям.

Матричные структуры, дополнившие линейно-функциональную

структуру управления новыми элементами, открыли новое направление в развитии наиболее динамичных программно-целевых организационных форм управления.

Матричные структуры наиболее эффективны на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Структура управления по производственным подразделениям (дивизионам) использует элементы программно-целевого управления.

Организационная структура управления должна быть гибкой и способствовать повышению эффективности деятельности организации в постоянно меняющихся условиях рынка.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Дайте характеристику понятию «организационная структура управления».
2. Что представляют собой уровни и звенья управления?
3. Назовите виды организационных структур управления.

#### *Контрольные тесты.*

1. Организационная структура:

- а) характеризует содержание системы управления;
- б) является самым статичным элементом организации;
- в) включает вертикальные и горизонтальные связи в организации;
- г) представляет совокупность взаимоотношений уровней управления и функциональных областей организации.

2. К основным разновидностям структур управления относят:

- а) линейную структуру;
- б) линейно-функциональную структуру;
- в) матричную структуру;
- г) многомерную структуру.

3. Дивизиональная производственная структура организации:

- а) впервые появилась на предприятиях «Дженерал моторс»;
- б) никогда не используется в построении государственного аппарата;
- в) основывается на сочетании децентрализации и централизации;
- г) используется преимущественно для многопродуктового производства.

#### *Литература*

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.- С.43 5-448.

2.Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учеб.- М.: ИНФРА-М. 2001. – 248 с.

### **Тема 12. Социально-психологические аспекты управления**

Комплексный подход к управлению как единству всех функций позволил выделить функцию руководства персоналом.

Руководство персоналом как функция управления обеспечивает объединение, координацию, взаимоувязку и интеграцию всех функций в единое целое. Функция руководства - это мозг всего управления.

Целью управления персоналом является побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного труда. Руководитель должен формировать вокруг себя группу единомышленников.

Преобладающее значение в управлении персоналом отводится социально-психологическим и социально-экономическим методам.

Человек составляет основу организации, от него зависит результат ее деятельности. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, разное отношение к делу, организации, разные потребности, мотивы к деятельности. Для успешного управления людьми менеджеру

необходимы знания социальной психологии, психологии трудовой деятельности, элементов психологии личности.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Мотивация - это побуждение человека к деятельности через удовлетворение его потребностей за участие в работе по достижению целей организации.

Сущность мотивации раскрывается в различных теориях: в теории ожидания; в теории справедливости; в теории равенства; в теории патисипативного управления. Эти теории дают возможность менеджерам для построения действенной системы мотивации людей.

Центральным звеном в управлении является руководитель, его деловые и личностные качества. Авторитет руководителя складывается из авторитета должности и авторитета личности.

Принято выделять три типа руководителей и соответствующие им стили руководства:

- авторитарный;
- либеральный (попустительский);
- демократический (коллегиальный, корпоративный).

Наличие лидерства (лидер - синоним слова «руководитель») - основа эффективной деятельности организации.

Лидерство - это особый тип отношений в управлении, основанный на сочетании различных источников власти и направленный на мотивацию людей и достижение общих целей.

В теории и практике управления существуют следующие концепции:

- традиционные концепции лидерства определили эффективное лидерство на основе качеств лидера или его поведения;
- концепции, основанные на ситуационности лидерства, определяли эффективность его через различные ситуационные переменные, то есть через внешние факторы, на которые менеджер влиять не мог, то есть не принималась во внимание личность лидера. Новые концепции

объединяют достоинства традиционного и ситуационного подходов: лидер должен быть способен создать новое решение проблемы и мотивировать людей для достижения целей организации.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Назовите основные теории мотивации.
2. Какие существуют виды стилей руководства? Охарактеризуйте их.
3. Охарактеризуйте лидерство как тип отношений в управлении и его концепции.

### *Контрольные тесты*

1. Демократический стиль управления характеризуется:
  - а) делегированием полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера;
  - б) системой участия в принятии решений;
  - в) прерогативой лидера в установлении целей и выборе средств;
  - г) осуществлением коммуникаций в двух направлениях.
2. Авторитарный стиль управления характеризуется:
  - а) сосредоточением всей власти и ответственности в руках лидера;
  - б) коллегиальным принятием решения;
  - в) тенденцией сдерживания индивидуальной инициативы;
  - г) чрезмерным вниманием к срочности и порядку исполнения дел.
3. Источником власти является:
  - а) структура организации;
  - б) должность или полномочия;
  - в) культура или менталитет;
  - г) личность или авторитет.
4. Найдите несоответствие между исторической эпохой и исторической ролью руководителя:

- а) информационная эпоха – руководитель-координатор;
- б) доиндустриальная эпоха – руководитель-диктатор;
- в) индустриальная эпоха – руководитель-«отец семейства»;
- г) постиндустриальная эпоха – руководитель-организатор.

#### *Литература*

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.-С.486-495.

2. Ильенкова С.Д. Социальный менеджмент. Учебник – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 271с.

## **2. МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРЫ**

### **Тема 1. Сущность и основные категории менеджмента культуры.**

В настоящее время понятие «менеджмент культуры» (от англ. Menegment) широко входит в деловой обиход культурной деятельности. Это понятие часто ассоциируется с термином «управление». Надо сказать, что эти понятия близки по существу, но глубоко различаются по содержанию. Многие исследователи считают, что менеджмент – это управление организацией, осуществляемое в условиях неопределенности рыночных отношений и высокой степени свободы действий для руководителей. Применительно к сфере культуры менеджмент рассматривается как вид деятельности и особая область знаний об управлении организацией в процессе производства, распространения и потребления культурных благ и услуг в условиях рыночной экономики. Каждое направление бизнеса имеет свою модель менеджмента и критерии его эффективности, что является характерным и для деятельности в области культуры. Иногда под менеджментом понимают искусство



управления бизнесом, подразумевая высшую степень мастерства менеджера при принятии управленческих решений.

Менеджмент является одной из важнейших сфер поддержания жизнедеятельности организации и в значительной мере зависит от квалификации и морально-психологических качеств менеджера, что обуславливает повышенные требования к квалификационной подготовке кадров управления.

Если учесть, что в культуре функционируют, как правило, небольшие по масштабу организации, то менеджер должен быть одновременно и компетентным в своей области, и многофункциональным как организатор.

Организация является основой менеджмента и представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Своеобразие культуры и ее принципиальное отличие от других отраслей заключается в том, что в этой отрасли действуют одновременно организации, имеющие различный экономический механизм деятельности, содержание которого зависит от целей и задач, которые конкретная организация ставит перед собой.

Если организация основной целью ставит извлечение прибыли от своей хозяйственной деятельности, то мы имеем дело с коммерческим типом хозяйствования, а сама организация будет называться коммерческой организацией культуры. Чисто коммерческий тип хозяйствования в сфере культуры и искусства наиболее полно представлен организациями шоу-бизнеса, индустрии туризма, компьютерными центрами, в театральном деле - антрепризой, организациями игорного бизнеса. Этот сектор культуры может играть значительную роль в экономике государства (Монако, Испания).

Если для организации приоритетным является предоставление услуг, удовлетворяющих художественные, эстетические, информационные и духовные потребности, то эти организации используют некоммерческий

тип хозяйствования. При этом доходы от реализации деятельности некоммерческой организации не являются единственным источником формирования финансовых средств, прибыль не может быть распределена между учредителями, а направляется на развитие организации.

Современная экономическая ситуация позволяет выделить некоммерческие организации с так называемым смешанным типом хозяйствования. К ним относятся театры, музеи, библиотеки.

Любая организация создается для того, чтобы производить товары или услуги, удовлетворяющие разнообразные потребности. Особенностью сферы культуры является то, что в ней создаются нематериальные продукты или услуги.

Услуга как вид продукта характеризуется отсутствием материально-вещественной формы, не хранится, не перемещается, не тиражируется (прочно связана с исполнителем), как правило, процессы создания и потребления услуги совпадают во времени. Лишь очень незначительная доля услуг в культуре носит материальный характер: настройка музыкальных инструментов, реставрация картин.

Для любой организации характерно осуществление трех процессов: получение ресурсов из внешней среды, преобразование их в готовый продукт, передача готового продукта или услуги во внешнюю среду для реализации. К ресурсам организации относятся материально-вещественные факторы производства, капитал, люди, информация. Основным ресурсом организаций в сфере культуры являются информация и люди. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций, и прочих доноров.

Под менеджментом культуры понимается система управленческой деятельности, обеспечивающая успешное функционирование различных социальных институтов - организаций, осуществляющих некоторую социально-значимую деятельность.

С появлением Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (AIMAC), в мировом культурном сообществе был поставлен вопрос о возникновении нового дисциплинарного направления. Арт-менеджмент или менеджмент в сфере искусства, который признан наукой третьего тысячелетия. Управление играет ключевую роль в процессе распространения того, что предлагает художник. Арт-менеджмент тесно связан с обществом, в котором он развивается. Взгляд на искусство как на эстетические отношения между предметом и потребителем означает, что маркетинг и потребительское поведение становятся частью творческого процесса и исследования в этой области вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента. Арт-менеджмент, по определению таких исследователей, как Ф. Колбер, И. Эввар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента. Теоретическая база новой дисциплины сформировалась благодаря исследованиям и публикациям, а полученные новые знания распространяются и передаются посредством образовательных программ. Начиная с 1991г., каждые два года проводится Международная конференция по искусству и менеджменту культуры, привлекающая от 150 до 200 исследователей, работа которых связана с арт-менеджментом. Общая сумма опубликованных материалов конференции в 2002 году составила 335 статей. Выделяются два этапа развития учебных программ по арт-менеджменту: первый (период медленного роста) длился с 1966 по 1980 гг.; второй, более быстрый, продолжается с 1980 г. по настоящее время. Первая магистерская программа по менеджменту изобразительных искусств была открыта в Йельском университете (США), затем

аналогичные курсы были созданы в London City University (Англия, 1967), Театральной академии в Санкт-Петербурге (Россия, 1968) и York University (Канада, 1969). К 2000 г. таких программ было уже около 400.

Сегодня в России происходит переосмысление традиционного понимания менеджмента культуры как исключительно деятельности руководителей культурных организаций по продвижению их к поставленной цели наиболее эффективным способом. Сегодня под «менеджментом культуры» понимается не управление учреждениями культуры, а сознательная деятельность, направленная на регулирование процессов в этой сфере и оказание влияния на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющие общества.

Современный бизнес и культура, в том числе и в России, обречены на сотрудничество.

Определенное направление в науке становится легитимным, когда оно представляет собой систематизированное знание, и в этом смысле выход первого печатного органа «узаконил» арт-менеджмент как с практической (управленческой), так и с научной точек зрения: в конце 1988 г. вышел первый международный журнал, посвященный арт-менеджменту (IJAM).

Арт-менеджмент представляют как новое пространство для распространения теории и практики управления организацией сферы культуры. Однако большинство творческих работников отрицают любое администрирование, и это ведет к тому, что управленческая деятельность в искусстве подменяется этическими и идеологическими мотивами, что отрицательно сказывается на результатах деятельности организаций культуры в условиях рынка.

Новая парадигма менеджмента XXI в. определила появление таких направлений в менеджменте, как «Стратегический менеджмент», «Менеджмент персонала», «Инновационный менеджмент», «Менеджмент

бизнес-процессов», «Кросс-культурный менеджмент», «Проектный менеджмент».

Многие виды деятельности в области культуры и искусства основаны на проектном развитии (телешоу, шоу-бизнес, арт-бизнес, кино). Управление непрерывным потоком продукции характерно для производственной сферы, и, но даже в этом случае, требует особой гибкости на современном этапе развития рынка, а для культуры и искусства большинство видов художественной деятельности управляются проектно-программным способом.

Для реализации культурной политики необходимо определить границы, которые охватывает понятие «культура». В некоторых случаях понятия «культура» и «искусство» представляются синонимами, поэтому и культурная политика сводится к развитию разнообразных видов искусства (изобразительного, театрального, литературного, музыкального и т.д.) и направлена на развитие организаций, создающих продукты и услуги в этой сфере. В другом смысле под культурой понимается образ жизни человека, так как именно разница культур, своеобразный уклад жизни отличают российский город от итальянского, украинское село от испанского сельского округа.

*Вопросы для самоконтроля.*

1. Каковы два подхода к определению менеджмента культуры?
2. Какие новые направления менеджмента развиваются в XXI в.?
3. В чем заключаются особенности отрасли культуры по сравнению с другими отраслями?

*Контрольные тесты.*

1. В каких сферах жизнедеятельности имеет место менеджмент:
  - а) политика;
  - б) наука;

в) коммерческий и некоммерческий бизнес;

г) все сферы.

2. Что такое культура :

а) способ бытия человека;

б) материальная и духовная среда, способствующая формированию человека;

в) искусство;

г) все перечисленное.

4. Какие виды организаций характерны для культуры:

а) коммерческие;

б) некоммерческие;

в) смешанного типа хозяйствования;

г) все перечисленные.

5. Менеджмент культуры :

а) управление организациями культуры;

б) деятельность руководителя учреждения культуры по продвижению организации к поставленной цели наиболее эффективным способом;

в) сознательная деятельность, по регулированию процессов в культуре и оказанию влияния на экономическое, политическое, социальное и духовное развитие общества;

г) искусство управления.

### *Литература.*

1. Колбер Ф., Эввар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия // Арт –менеджер.2002.№3. С.3-10.

2. Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: Учеб. пособие.:СПб.: В.А. Михайлов, 2000.С.169.

3. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб.: Лань, 2001. 384с.

## **Тема 2. Виды культурной деятельности. Структура управления и органы культуры**

Основы законодательства Российской Федерации о культуре определяет ее как «деятельность по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей». К субъектам культурной деятельности относятся, во-первых, организации (обычно юридические лица), осуществляющие действия, связанные с сохранением, созданием, распространением и освоением культурных ценностей и благ, во-вторых, люди (физические лица), работающие в этих организациях, или «свободные художники» (писатели, композиторы, художники и др.) последние могут быть связаны трудовым договором с той или иной организацией. Созданные в этом случае произведения законодательство об авторских правах называет служебными произведениями. К субъектам культурной деятельности относятся также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования.

В Основах законодательства Российской Федерации о культуре представлен перечень видов культурной деятельности, который включает в себя :

- выявление, изучение, охрану, реставрацию и использование памятников истории и культуры;

- художественную литературу, кинематографию, сценическое, пластическое, музыкальное искусство, архитектуру, дизайн, фотоискусство, другие жанры искусства;

- художественные промыслы и ремесла, народную культуру в таких ее проявлениях, как языки, диалекты и говоры, фольклор, обычаи и обряды;

- самодеятельное (любительское) художественное творчество;

- музейное дело и коллекционирование;

- книгоиздание и библиотечное дело, а также иную культурную деятельность, связанную с созданием произведений печати, их распространением и использованием, архивное дело;

- эстетическое воспитание, художественное образование, педагогическую деятельность в этой области;

- научные исследования культуры;

- международные обмены;

- производство материалов, оборудования и других средств, необходимых для создания, распространения и освоения культурных ценностей;

- иную деятельность, в результате которой создаются, сохраняются, осваиваются и распространяются культурные ценности.

Круг организаций – субъектов культурной деятельности определен Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД). Косвенно состав сферы культуры определен также в государственном бюджете Российской Федерации.

Регулирование культурной деятельности зависит от политического и экономического уклада государства и принятой им государственной политики в области культуры. В последнее десятилетие XX – начала XXI в. культура России функционировала в условиях формирующегося демократического правового государства. Конституция определила в качестве высшего законодательного органа Российской Федерации Федеральное Собрание Российской Федерации (состоящее из двух палат – Совета Федерации и Государственной Думы), которое принимает федеральные законы, влияющие на культуру. Президент Российской Федерации, являющийся главой государства, издает соответствующие указы, а правительство Российской Федерации – федеральный орган исполнительной власти – постановления. Федеральным органом исполнительной власти, регулирующим отдельные аспекты функционирования сферы культуры, является Министерство культуры и



средств массовых коммуникаций Российской Федерации, созданное в 2004г. При этом в структуре органов исполнительной власти появились федеральные службы и федеральные агентства. Названные органы управления определяют государственную политику в сфере культуры, направленную на сохранение исторического и культурного наследия, создание необходимых условий для реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на свободу творчества, участие в культурной жизни, доступ к культурным ценностям, а также реализуют эту политику, распоряжаясь федеральной собственностью в сфере культуры.

Решение конкретных региональных проблем сферы культуры находится в ведении исполнительных органов государственной власти субъекта федерации. Региональные органы культуры осуществляют функции, близкие к тем, которые осуществляет Министерство культуры и средств массовых коммуникаций Российской Федерации и его агентства. Государственная власть в нашей стране имеет два уровня: федеральный и региональный. Однако в управлении сферой культуры есть еще одна ступень – местное самоуправление, осуществляемое в муниципальных образованиях. Структура органов муниципального образования определяется региональными законами и правовыми актами соответствующих органов местного самоуправления – это обычно комитеты или отделы культуры.

Зарождение менеджмента связано с появлением и развитием первых фирм, деятельность которых направлена на реализацию деловой активности под руководством профессионалов – менеджеров, в конце XIXв. Его эволюция определялась факторами, от которых зависел успех дела на том или ином этапе развития рыночных отношений.

*Вопросы для самоконтроля:*

- 1.Изобразите структуру органов управления культурой.
- 2.Сколько уровней управления имеет государственная власть в Российской Федерации?

### 3.Какие факторы определяют политику государства в сфере культуры?

#### *Контрольные тесты.*

1.К субъектам культурной деятельности относятся:

- а) юридические лица;
- б) субъекты Российской Федерации;
- в) муниципальные образования;
- г) физические лица, работающие в организациях культуры или занимающиеся индивидуальной деятельностью;
- д) все вышеперечисленное.

2.Виды культурной деятельности определены:

- а) Конституции Р.Ф.
- б) Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД);
- в) бюджете РФ
- г) Основах законодательства РФ о культуре ;

3.Какие органы государственной власти осуществляют реализацию культурной политики в России?

- а) президент
- б) Государственная Дума;
- в) Законодательное собрание;
- г) субъекты Российской Федерации.

#### *Литература.*

1.Конституция Российской Федерации

2.Основы законодательства Российской Федерации о культуре (закон Российской Федерации №3612-1 от 9 октября 1992г.;

3.Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления): Учеб. пособие.- СПб.: Михайлов В.А., 2000. С.169.

### **Тема 3. Организации культуры и их правовой статус. Ресурсное обеспечение сферы культуры. Фандрайзинг как управленческая область развития некоммерческих организаций культуры**

В сфере культуры действуют организации, для которых этот вид деятельности является основным. Организации культуры различаются по форме собственности.

Конституция Российской Федерации (ст.8) определяет наличие в России частной, муниципальной, государственной и иных форм собственности. В свою очередь государственная собственность подразделяется на собственность Российской Федерации и собственность субъектов Федерации. Кроме того, Гражданский кодекс Российской Федерации (ст.50, п.1) различает коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации в качестве основной цели преследуют получение прибыли. Основные цели некоммерческой организации, ее миссия связываются с достижением «социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей...» ( ), которые фиксируются в учредительных документах: устав, учредительный договор или положение. Коммерческая организация может быть признана организацией культуры, если ее учредители зафиксировали в ее уставе в качестве основного предмета деятельности тот или иной вид культурной деятельности. Коммерческие и некоммерческие организации функционируют в различных организационно-правовых формах, предусмотренных гражданским законодательством. Большинство организаций являются юридическими лицами, которые чаще всего являются собственниками. Это означает, что при создании общества с ограниченной ответственностью учредители (участники) этого общества передают ему в той или иной форме имущество, которое становится собственностью созданного общества с ограниченной ответственностью. Учредители в порядке, предусмотренном законодательством и уставом, участвуют в управлении этим обществом, имеют право на

определенную часть прибыли от его деятельности. Это правило распространяется на все юридические лица – как коммерческие, так и некоммерческие организации, за двумя исключениями. В законе выделено два вида организаций : государственные (муниципальные) унитарные предприятия и учреждения, которые в отличие от других организаций – юридических лиц не являются собственниками, а распоряжаются имуществом на праве хозяйственного ведения.

Право хозяйственного ведения имуществом имеет ряд существенных ограничений по сравнению с правом собственности. В подобном же положении находятся государственные (муниципальные) учреждения. Являясь юридическими лицами, эти некоммерческие организации, распоряжаются имуществом на праве оперативного управления, которое ставит учреждение в еще большую зависимость от собственника, чем право хозяйственного ведения. Учреждением признается организация, созданная собственником, для осуществления функций некоммерческого характера и финансируемая полностью или частично. С принятием в 1998г. Бюджетного кодекса Российской Федерации в оборот было введено понятие «бюджетное учреждение». К бюджетным учреждениям относятся все государственные и муниципальные учреждения, которые финансируются из соответствующего бюджета или государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов. Организации культуры действуют в настоящее время в России в самых разнообразных организационно-правовых формах. Среди организаций культуры можно встретить производственные кооперативы (артели) и хозяйственные общества, некоммерческие партнерства и автономные некоммерческие организации, фонды и общественные объединения. Однако наиболее распространенной формой организации культуры является государственное (муниципальное) учреждение.

Современная стратегия государственного регулирования предпринимательской деятельности учреждений культуры и искусства должна быть направлена на активное стимулирование.

К инструментарию государственного регулирования принято относить:

- 1.Административное регулирование.
- 2.Правовое регулирование.
- 3.Прямое экономическое регулирование.
- 4.Косвенное экономическое регулирование.

Административное регулирование осуществляется путем лицензирования и квотирования, контроля над ценами и доходами, валютными курсами, учетными процентами и др.

Правовое регулирование осуществляется в рамках гражданского (хозяйственного) законодательства через систему норм и правил.

Рассмотренные группы государственного регулирования имеют силу приказа и, как правило, не опираются на экономические интересы и стимулы.

Прямое экономическое регулирование носит максимально адресный характер и осуществляется в форме безвозвратного целевого финансирования секторов, территорий и организаций. Целевое финансирование может осуществляться как в форме прямого субсидирования (дотации, пособия, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов различных уровней) , так и в форме льготного кредитования.

Косвенное экономическое регулирование носит безадресный характер. Оно предполагает использование рычагов кредитно-денежной, налоговой, валютной, внешнеэкономической (в том числе таможенно-тарифной) политики.

После продолжительного существования в нашем обществе только государственного сектора творческая активность людей стала реализовываться в двух других секторах: коммерческом и неприбыльном. После освобождения от государственного контроля некоммерческие организации оказались в ситуации острой нехватки денег. Постепенно поиск денежных средств – фандрайзинг – превращается в особую профессиональную область деятельности и становится одним из основных составляющих развития некоммерческих организаций. Фандрайзинг обычно связан с поиском оборотных средств на реализацию проектов и программ, не на создание

основных фондов, а на деятельность. Проблема нехватки средств для учреждений культуры – проблема интернациональная. Для успешного фандрайзинга необходим счет, на котором будут аккумулироваться средства. В случае разовой фандрайзинговой кампании это может быть счет уже существующей организации – кампания сбора средств под любой проект может быть реализована разнообразными структурами. В случае систематически осуществляемого фандрайзинга создаются специальные некоммерческие организации. Главным условием, обеспечивающим успех фандрайзинга, является привлекательность проекта, программы или учреждения культуры в целом. Фандрайзинг основан на установлении и развитии конкретных отношений с конкретными людьми. Здесь речь идет о социальном партнерстве. Фандрайзинг программы, проекта или учреждения культуры неотделим от их полномасштабных public relations, формирования и продвижения их привлекательного имиджа. Это включает не только разработку фирменного стиля, информационного, оформительского дизайна, интерьера, но, самое главное, формирование корпоративной культуры, стиля поведения персонала. Фандрайзер не просит денег на культуру, а предлагает взаимовыгодное сотрудничество и готов разъяснить потенциальному донору, в чем он видит общность интересов, включая возможные выгоды самого донора.

Тенденция к усилению центральной роли государства родилась и претворялась в жизнь в течение долгого времени. В некоторых странах до сих пор действует культурная политика, проводимая государством посредством жестко централизованной иерархической государственной структуры, на основе законов. В настоящее время обеспечение культуры ресурсами, финансами, зданиями и персоналом через Министерство культуры имеет место во Франции. В Германии, чтобы ослабить вмешательство государства в регулирование культуры, эти вопросы были переданы в соответствии с конституцией на региональный уровень. В Великобритании происходит постоянное изменение пропорции распределения управленческих функций между центром и регионами. В США в области управления культурой

господствует децентрализация, соответствующая принципу невмешательства в дела культуры. Между централизацией и полной децентрализацией лежит область культурной политики большинства европейских государств.

Среди преимуществ централизованной модели управления можно отметить последовательность подхода к проблемам и обеспечение контроля за соблюдением установленных правил и норм. Преимущества децентрализации состоят в большем соответствии предоставляемой помощи местным потребностям, развитию культурного многообразия и культурной деятельности на местах. Оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией в управлении культурой, с одной стороны, помогает закрепить стратегическую позицию, четкие критерии и стандарты деятельности, а с другой – служит развитию активности и преданности делу работников культуры.

Сфера культуры всегда была областью смешанной экономики: в одних секторах осуществлялась прямая государственная поддержка и регулирование, в других – действовали чисто рыночные отношения, в третьих – основная работа велась через добровольные или некоммерческие организации. Надо отметить, что государственные организации, осуществляющие управление культурой, чаще всего очень далеки от предпринимательства – риски, сопряженные с бизнесом, не для них. Их сила в стратегическом планировании, они содействуют, поддерживают облегчают.

В Европе все шире привлекают независимые организации для оказания определенных услуг как на некоммерческой, так и на коммерческой основе. В некоторых городах местные власти передали управление парками, спортивными сооружениями и музеями в специально созданные благотворительные фонды, чтобы они могли изыскивать средства новыми методами и концентрировать свое внимание на вверенных им объектах вне зависимости от других муниципальных задач. Передача функций независимым организациям порождает энергию, новые идеи и подходы, делает исполнителей более ответственными и чуткими к потребностям своих клиентов.

Взаимоотношения между Министерством культуры и творческими союзами и ассоциациями больше похожи на отношения заказчика и подрядчика, и эта тенденция усиливается.

*Вопросы для самоконтроля*

1.Какие виды собственности характерны для организаций культуры и искусства в России?

2.Назовите организационно-правовые формы предприятий, определенные законодательством РФ.

3.Каковы отличительные особенности унитарного муниципального предприятия?

4.Какое соотношение между централизацией и децентрализацией в управлении культурой наблюдается в странах Европы и США?

*Контрольные тесты.*

1.Что нельзя отнести к инструментам государственного регулирования деятельности организаций культуры:

а) прямое экономическое регулирование;

б) административное регулирование;

в) регулирование с помощью специально созданных благотворительных фондов;

г) правовое регулирование.

2.Какая из перечисленных стран реализует большую децентрализацию в управлении культурой:

а) Россия;

б) Франция;

в) Германия;

г) США.

3.Косвенное экономическое государственное регулирование не использует:

а) кредитно-денежное воздействие;



- б) налоговое регулирование;
- в) адресный характер воздействия;
- г) безадресный характер воздействия.

#### *Список литературы.*

1. Закон Российской Федерации «О некоммерческих организациях», ст. 2, п.2.
2. « Основы законодательства Российской Федерации о культуре» ФЗ №3613-1 от 9 октября 1992г., ст.4.
3. Морозова Е.Я., Тихонова Э.Д. Экономика и организация социально-культурной сферы. Учеб. пособие.- СПб.: В.А. Михайлов, 2002 . - 318с.
4. Матарассо Ф., Лэндри Ч. Как удержать равновесие? Двадцать одна стратегическая дилемма культурной политики//Менеджер журнал для профессионалов. 2003..№1.С.2-12.
5. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебн.- СПб.:Лань,2004. – 192с.

### **Тема 4. Определение приоритетов поддержки и развития культуры.**

#### **Программирование как метод управления развитием культуры**

В деле выработки и реализации культурной политики исключительно важным является вопрос о выборе приоритетных направлений работ, нуждающихся в дополнительной поддержке, стимулировании. Для организаций, находящихся на бюджетном финансировании, этот вопрос имеет наиболее существенное значение, особенно в сложных экономических условиях. Существуют противоположные позиции по отношению к проблеме определения приоритетов: позиция невмешательства и позиция выбора наиболее важных на рассматриваемый период времени приоритетов. Позиция невмешательства характерна для США, где вся забота о культуре полностью является делом рук предпринимателей, а государство лишь способствует созданию благоприятных условий для бизнеса. Эта позиция с некоторыми

модификациями присуща всем странам Европы. Как правило, мы рассматриваем благополучные страны, где экономическая ситуация достаточно стабильна, а государство располагает необходимым количеством бюджетных средств. Для России, которая только становится на путь стабилизации экономики, формирования гражданского общества (независимого от государства), формирования инфраструктуры некоммерческих организаций, заимствование этих технологий управления не своевременно. В этой ситуации особенно важно определить приоритетные направления, нуждающиеся в государственной поддержке, как финансовой, так и организационной. В российских условиях может более успешно применяться смешанный вариант, называемый общественно-государственной системой управления сферой культуры. В этом случае происходит диверсификация ответственности в принятии решений между государственными инстанциями и общественностью (профессиональной и гражданской). Организации культуры и профессиональные исполнители предлагают в органы управления культурой свои проекты, программы, а они рассматривают их на экспертных комиссиях, которые решают вопрос о финансировании программ и проектов поддержки и развития культуры. Однако подобный опыт хотя и имеет место в практике управления культурой больших мегаполисов, но является достаточно громоздким и трудоемким.

Многие виды деятельности в области искусства основаны на проектном развитии (телешоу, кино и т.п.). Это актуально в настоящее время, так как требуется особая гибкость в менеджменте и управление непрерывным потоком существующей продукции перестало быть доминирующим принципом. Большинство видов художественной деятельности – прототипичны.

Тем не менее все более широкое применение культурных программ в управлении культурой имеет следующие причины:

во-первых, программный подход традиционно применялся в управлении российской экономикой достаточно долгое время (с 1989года т.е. со времени перехода на новые условия хозяйствования в культуре);

во-вторых, разработка программы может быть обусловлена необходимостью координации и интеграции сил и средств различных субъектов для решения какой-то общей комплексной задачи;

в третьих, необходимость привлечения финансовых средств из различных источников, потребовала применения программной технологии планирования. Программа решает подобную задачу.

Однако чаще всего необходимость в разработке программы возникает у местных органов государственного управления, нуждающихся в определении приоритетов развития культурной деятельности в регионе на конкретную перспективу. Причем, даже применительно к бюджетным средствам программа является экономическим методом управления. Она является экономической и правовой гарантией защиты интересов профессиональной среды работников культуры. Понятие «программа» часто ассоциируется с близкими к нему понятиями «проект» и «план». Все эти три понятия являются разновидностями целеполагания. Проектирование обычно связано с созданием конкретного изделия, продукта. Планируется обычно работа конкретной структуры (фирмы, подразделения). Программируется деятельность, связанная с интеграцией сил, средств, структур. С технологической точки зрения наиболее масштабными и трудоемкими являются региональные перспективные программы поддержки и развития культуры.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Почему многоканальное финансирование определяет развитие организации культуры?

2. В чем заключается сущность американской модели управления развитием культуры?

3. Что такое приоритеты в планировании?

4. Какие задачи решает программа развития деятельности организаций культуры?

### *Контрольные тесты*

1. Что такое программирование:

- а) составление программы;
- б) определение последовательности действий;
- в) определение направлений программы экономического развития;
- г) все перечисленное.

2. Разработка программы обычно обусловлена:

- а) необходимостью привлечения средств из различных источников;
- б) определением приоритетов развития культурной политики;
- в) решением комплексной проблемы;
- г) всем вышеперечисленным..

3. Выбор приоритетов:

а) система процедур принятия решений по поддержке и развитию культуры;

б) определение направлений работ, нуждающихся в дополнительной поддержке;

в) регламент бюджетного финансирования на «хозрасчетной основе»;

г) все перечисленное.

### *Литература*

1. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Лань, 2003.- 528с.

2. Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: Учеб. пособие.- СПб.: В.А. Михайлов, 2000. С.170

## **Тема 5. Информационные технологии и менеджмент культуры.**

### **Компетентность современного менеджера**

Особенностью современной эпохи является то, что культура вовлекается теперь в экономическую сферу благодаря тому, что новые коммуникативные

технологии проникают в повседневную жизнь. В мировой экономике начинает доминировать сеть электронных коммуникаций. Все более значимым для организации коммерческой жизни становится доступ к информации. Культурная жизнь всегда фокусируется на вопросах доступа и включенности. К концу XX – началу XXI вв. возникла фактически новая цивилизация, наиболее ярким проявлением которой стали новые информационные технологии. Персональные компьютеры и мультимедиа, видео и лазеры, CD и DVD, виртуальная реальность и голография, Интернет, медиадизайн буквально ворвались в наш быт и стали необходимыми элементами современной культуры. Информационные технологии отразились на творческой деятельности, на организации и управлении деятельностью в культуре. Электронные и цифровые технологии обеспечили возможности синтеза на одном носителе и в единой технологии практически всех традиционных видов информации: текста, фото- и видеоизображения, цвета, звука, анимации. Это открыло новые возможности хранения артефактов, трансляции и тиражирования информации. Интернет обеспечивает доступ к этой информации круглосуточно и с любой точки земного шара. На этой основе возникли новые формы потребления услуг в сфере культуры, способов их оказания (экранная культура, электронные галереи, электронная коммерция и пр.). Новые информационные технологии способствовали стиранию различий между массовой культурой и авангардом, классическим искусством и андеграундом, создавая для них некие общие формы существования и распространения. Наряду с возможностями появляются сложности и проблемы. Прежде всего, это проблемы защиты авторского права, интеллектуальной собственности, проблемы хакерства, электронных вирусов. Чем сложнее цивилизация, тем уязвимее она оказывается. Информационная инфраструктура содействует укреплению межрегионального и международного сотрудничества в сфере культуры и искусства. Информационное обеспечение сферы культуры и искусства предполагает достижение и поддержание высокого уровня технической оснащенности и информатизации основных

технологических процессов, создание единого информационного пространства, доступного как производителям, так и потребителям культурных продуктов и услуг. В последнее время учреждения культуры все больше используют возможности, которые предоставляет Интернет, для развития и продвижения своей деятельности. Создаются сайты музеев, театров, концертных организаций, галерей, библиотек. К 2003 г. таких сайтов было около 30, и этот процесс развивается стремительно. Однако создание электронной информационной сети библиотечных, музейных учреждений, единого театрального сайта пока еще только частные случаи в культурной практике нашей страны. Еще не решена проблема создания единого интегрированного и общедоступного информационного пространства, а значит низка эффективность использования информационной базы.

Инновационный характер современного менеджмента, все большая зависимость от персонала, благоприятной социальной среды выводят на первый план, помимо специальной функциональной компетентности менеджера, умения особого рода. Современный менеджмент – нечто большее, чем сумма функций менеджмента. Менеджер должен знать и организацию, и финансовый контроль, и маркетинг, уметь работать с персоналом, а также обладать навыками, без которых в целом не будет реализована цель деятельности, а именно:

- умением решать слабоструктурированные проблемы, которые в реальной жизни занимают много места;
- умением рисковать, реализовывать нововведения;
- быть коммуникабельным, умело представлять.

В секторе культуры и искусства очень часто встречается проблема двойственного управления. Так, если учреждение культуры хочет выжить в условиях рынка, менеджер должен принимать на себя не только управленческую, но и художественную ответственность. При безусловной важности экономики менеджер должен быть человеком, хорошо разбирающимся в искусстве. Доклад группы экспертов Фонда Рокфеллера

«Исполнительское искусство: проблемы и перспективы», опубликованный в 1965 г., обозначил следующие виды ответственности, определяя хорошего менеджера как «человека, хорошо разбирающегося в искусстве, которым он занимается; импресарио, исследователя рынка, дипломата, просветителя, эксперта по связям с общественностью, проницательного человека с опытом, служителя общества, неутомимого – но законопослушного – лидера, тирана и вечного студента искусства». Эти «супертребования» к арт-менеджеру определяются тем, что искусство – неординарная деятельность. Арт-менеджер должен быть инициатором и «двигателем». Он должен быть человеком, имеющим вкус, чувствительным и эрудированным, способным искать, распознавать и развивать художественную оригинальность в какой бы форме она ни появилась. Многие организации, так или иначе связанные с искусством, имеют модель харизматического лидера, формирующая особые стили мотивации, которые достаточно успешно могут применяться в тех сферах, где творческая работа играет важную роль. Таким образом, арт-менеджмент вносит вклад в общую теорию менеджмента. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля, маркетинга добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный менеджер вне зависимости от профиля деятельности его фирмы должен быть не только теоретически, но и практически ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами в тех сферах общества, где ему придется или приходится работать, быть продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры. Это обстоятельство позволяет сделать вывод о том, что опыт современного менеджмента может быть применен в сфере культуры, так как она является особенно восприимчивой к технологиям современного менеджмента.

*Вопросы для самоконтроля.*

1. Какова роль менеджера в организации культуры и искусства?

2. Возможна ли в настоящее время деятельность в культуре вне существующих технических и технологических средств, обусловленных развитием научно-технического прогресса?

3. Перечислите требования, которым должен соответствовать профессиональный менеджер.

*Контрольные тесты.*

1. Информационная инфраструктура культуры:

- а) инструмент культурной политики;
- б) метод, способствующий укреплению межрегионального и международного сотрудничества в культуре и искусстве;
- в) инструмент анализа вклада культуры и искусства в развитие общества;
- г) взаимосвязанный комплекс направлений деятельности, обеспечивающий объединение усилий и ресурсов участников культурного процесса.

2. Традиционные требования, предъявляемые к менеджерам:

- а) коммуникабельность;
- б) умение пользоваться современными техническими средствами;
- в) знание финансовой стороны дела;
- г) все перечисленное.

3. Менеджер XXI века должен знать:

- а) социальную психологию;
- б) культурологию;
- в) финансы;
- г) все перечисленное.

4. Чем обусловлены сложности менеджмента в сфере искусства:

- а) двойственной ролью менеджера;
- б) необходимостью тонко чувствовать, предвидеть ценностные свойства продуктов культуры;



- в) необходимостью располагать знаниями не только в области конкретного вида искусства, так и в области управления;
- г) все м перечисленным.

#### *Литература.*

- 1.Лэнгли С. Идея для театра, менеджер для идеи //Арт-менеджер. 2003. №1. С.20-26.
2. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. 2-е изд.,испр. и доп. – СПб.: Лань,2003.-528 с.

### **Тема 6. Система работы с персоналом. Культура менеджмента и организационная культура фирмы**

Современная фирма во все большей степени предстает как культура – в буквальном терминологическом смысле слова - со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, фольклором, субкультурами. 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. Поэтому изучение его технологий основывается на вопросах культуры общения, управления и внутрифирменной жизни. Это значит, что в фирме должны быть и всегда имеются свои нормы и ценности, свои традиции, легенды, фольклор, их носители и распространители. Нормы и ценности могут быть сформулированы в определенных документах, а также сложиться в процессе практической деятельности. В любом коллективе складываются свои традиции и ритуалы (прием на работу, уход на пенсию, подведение итогов, личные события сотрудников и т. п.). Эти традиции могут быть установлены стихийно, без вмешательства руководства, но лучше, чтобы этот процесс направлялся и контролировался. В любой фирме формируются и

развиваются субкультуры (группировки по возрасту, по интересам, по профилю деятельности, по образованию и т. д.), задающие сложные неформальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры могут стать доминирующими, если менеджер не регулирует этот процесс, так как он может дать положительный импульс развитию фирмы как социального института. Культурологическое содержание менеджмента определяется тем, что изначально системе организации менеджмента в фирме предшествует выработка образа фирмы, выработка представлений о миссии фирмы, принятых ценностях, идеалах, нормах. Только на этой основе может быть создана долговременная стратегия и приниматься решения. Организационная (корпоративная) культура и фирменный стиль являются наиболее полным и интегральным выражением культуры управления и работы, личной культуры менеджеров фирмы и ее персонала. Образ (имидж) фирмы обращен как во внешнюю, так и во внутреннюю среду фирмы. С одной стороны, организационная культура и фирменный стиль – это внутреннее дело фирмы, но одновременно они оказываются лицом и обликом фирмы, по которому она позиционируется на рынке и в социальном окружении. Фирменный стиль будут определять две группы факторов – внешние (информационный дизайн, архитектурный дизайн, оформительский дизайн, внешний облик персонала), которые требуют специального системного (программного) дизайна фирмы, и внутренние (стиль управления, стиль деловых отношений, стиль поведения, личная культура). Внутренние факторы прежде всего предполагают требования к образованию, особенностям личности персонала и менеджеров, их нравственной культуре, то есть ко всему тому, с чего начинается и чем заканчивается менеджмент, – к человеческой личности. Поэтому управление персоналом в настоящее время определяется применением современных «персонал-ориентированных технологий», которые далеки от традиционной работы с кадрами. Подобные технологии сводятся прежде всего к формированию и развитию мотивации к активной деятельности, к систематическим инновациям в области качества результатов труда. Сегодня

уже не только «нравственно-психологический климат» и «управление конфликтами» - рецепты менеджмента 50-х годов - играют решающую роль в достижении цели организации, а создание команды единомышленников, готовой к агрессивному поведению на рынке, ищущей новые возможности повышения конкурентоспособности. Современный менеджмент начинается не с денег и материальных ресурсов: не структуры создают проекты и программы, а наоборот – структуры создаются под программы и проекты. Однако нельзя забывать, что программы и проекты создаются конкретными людьми, объединенными общими интересами. Особенно ярко это проявляется в культуре, где любой продукт или услуга жестко «привязаны» к исполнителю – творческой личности. Работа с персоналом может рассматриваться как относительно самостоятельная область менеджмента, способная приносить эффективные результаты как в масштабе отдельной фирмы, так и в обществе в целом. Это направление определяется как система действий по планированию, подготовке, подбору и расстановке компетентных работников и специалистов, а также формированию и развитию мотивации к эффективному труду.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какие два вида факторов определяют фирменный стиль организации?
2. Определите роль менеджера в формировании организационной культуры.
3. Назовите современные технологии работы с персоналом.
4. Назовите современные подходы к формированию организации?

#### *Контрольные тесты*

1. Современный менеджер начинает организационную работу в фирме:
  - а) с разработки структуры организации;
  - б) определения цели организации;
  - в) разработки проекта или программы;

г) формирования команды единомышленников.

2. Организационная культура:

а) культура общения;

б) культура управления;

в) культура внутрифирменной жизни;

г) все перечисленное.

3. Работа с персоналом включает:

а) планирование персонала;

б) подбор и отбор персонала;

в) расстановку и продвижение персонала;

г) все перечисленное

### **Литература.**

1. Жданова Е.И., Иванов С.В., Ротова Н.В. Управление и экономика в шоу-бизнесе. Учеб. пособие.-М.: «Финансы и статистика», 2003.-173С.

2. Питер Э. Лэнд. Менеджмент – искусство управлять (секреты и опыт практического менеджмента). – М.: Инфра –М, 1995.

3. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры.- учеб. пособие  
СПб.: Издательство «Лань», 2001.-384с.

### **ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Практические занятия позволяют лучше освоить теоретический материал и научиться использовать теоретические знания на практике, в процессе свободного обсуждения указанных в плане занятия вопросов, либо в процессе участия в деловых играх.

Темы заданий и формы проведения могут меняться по усмотрению преподавателя с учетом пожеланий студентов для более глубокого изучения конкретной темы, практической ситуации.

Рекомендации и методики проведения практических занятий с применением активных форм обучения содержатся в методических указаниях не вошедших в данное методическое пособие.

## **ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Занятие 1. Сущность и цели менеджмента.**

- Сущность менеджмента. Особенности менеджмента культуры. Современные концепции менеджмента.
- Миссия как комплексная цель организации.
- Взаимосвязь целей и оценка их относительной важности.

### **Занятие 2. Принципы и методы менеджмента.**

- Понятие принципов менеджмента и совершенствование рыночных отношений.
- Понятие, классификация и содержание методов управления.
- Законы организации в менеджменте.

### **Занятие 3. Функции менеджмента.**

- Состав и содержание основных функций менеджмента.
  - Руководство как интегрирующая функция управления.
- Функции менеджера в организациях культуры .

### **Занятие 4. Современные тенденции развития организационных структур управления.**

- Понятие организационной структуры управления и основные факторы, влияющие на ее формирование.
- Тенденции развития типов структур, их особенности, преимущества, недостатки..

- Проанализировать организационную структуру предприятия, на котором осуществлялось прохождение производственной практики.

**Занятие 5. Разработка культурного проекта. Деловая игра.**

**Занятие 6. Контрольные работы по темам 3,4,5 разделов 1 и 2.**

### **Самостоятельная учебная работа студентов**

По 1 разделу программы курса предполагается индивидуальное изучение студентами проблем менеджмента актуальных для всех предприятий, в том числе изучение литературных источников (в основном материалов периодической печати).

Итогом работы студентов является организованное преподавателем обсуждение актуальных проблем менеджмента предприятий.

По 2 разделу программы курса предполагается индивидуальное изучение проблем менеджмента конкретных предприятий культуры Владивостока, в том числе изучение литературных источников (в основном материалов периодической печати) а также знакомство с деятельностью конкретных предприятий (по выбору студента). Итогом индивидуальной работы студента является отчет, материалы которого могут быть использованы при написании курсовой работы.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ**

В целях лучшего усвоения материала целесообразно составлять конспект с краткими формулировками и выводами, отражающими содержание каждой темы. Обязательное условие изучения курса - привлечение дополнительных материалов, характеризующих развитие и

эффективность деятельности организаций, реально действующих в условиях рынка.

Список литературы рекомендуется для изучения самого курса и написания реферата.

Реферат должен иметь план, помещенный на 1 -й странице текста. Он должен включать не более 3-5 основных вопросов темы, не считая введения и заключения. Пункты плана являются заголовками соответствующих разделов текста работы.

Объем реферата в зависимости от характера темы должен быть 20- 24 страницы. Для более полного развития темы необходимо соответствующее оформление статистического материала в виде таблиц, графиков, диаграмм, однако не следует увлекаться их количеством.

В конце реферата необходимо поместить список использованной литературы с указанием фамилий и инициалов авторов, названий книг, брошюр, учебных пособий, места издания, наименования издательства, года выпуска, для периодической печати - названия журнала (год и номер, название статьи) или газеты (год, месяц, число).

Реферат студент представляет на рецензирование кому-либо из сокурсников. Каждый студент в группе будет рецензировать реферат сокурсника, причем оценка за рецензию будет играть роль при оценке реферата. Реферат вместе с рецензией на него предъявляется экзаменатору перед сдачей экзамена. Без реферата и рецензии на него студент к экзамену не допускается.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Сущность менеджмента, его место в общей теории управления.
2. Организация как объект менеджмента.
3. Возрастание роли менеджмента в достижении целей организации.
4. Общие характеристики организаций: ресурсы, внешняя среда, процесс разделения труда, составляющие успеха.
5. Эффективное использование всех видов ресурсов - главное условие выживания в рыночной экономике.
6. Функции менеджмента, их неразрывная связь и взаимообусловленность.
7. Развитие принципов менеджмента в условиях совершенствования рыночных отношений.
8. Административное, социально-психологическое и экономическое управление.
9. Стратегическое планирование на примере каких-либо туристических фирм.
10. Сущность мотиваций и их роль в повышении эффективности организации. Мотивация творческой деятельности.
11. Культура руководства: содержание, функции, критерии.
12. Место мотивации в различных системах управления (США, Япония, Россия).
13. Традиционная и массовая культуры: особенности менеджмента..
14. Системы оплаты труда в организациях культуры.
15. Управление нововведением. Методы управления сопротивлением.
16. Стимулирование и мотивация. Создание условий мотивации.
17. Культура делового общения.
18. Управление трудовыми ресурсами в организациях культуры.
19. Источники финансирования деятельности учреждений культуры.
20. Организационное обеспечение фандрайзинга.



21. Персонал и специалисты в организациях культуры, квалификационные требования, формы подготовки.

22. Программно-целевой метод в управлении культурой.

23. Психологический климат в коллективе и определяющие его факторы.

24. Отечественный и зарубежный опыт государственного регулирования культурной деятельности.

25. Информационные технологии и их значение для развития культурной деятельности.

## Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 477 с.
2. Афанасьев В. Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. 368 с.
3. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2 кн. Кн.1. М.: Экономика, 1989. 304с.
4. Вейлл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. М.: Новости, 1993. 224 с.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 313 с.
6. Геронимус Ю. - В. Игра, модель, экономика. М.: Знание, 1989. 208 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1994. 685 с.
8. Грейсон Дж. К. мл., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. 319 с.
9. Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. М.: Экономика, 1990. 232 с.
10. Кабаков В. С. и др. Менеджмент: проблемы и программа, решение. Л.: Лента дат, 1990. 112 с.
11. Как работают японские предприятия. М.: Экономика, 1989. 262 с.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 239 с.
13. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело (АНХ при российском пр-ве), 1993. 352 с.
14. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Т5В, 1992. 190 с.
15. Макаров С. Ф. Менеджер за работой. М.: Молодая гвардия. 1989. 239 с.
16. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. Л.: Лениздат, 1991. 144 с.
17. Мескон М. Х., Альберт М., Худоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.6 Дело, 1992. 702 с.
18. Морита Акио. Сделано в Японии. М., 1990. 402 с.

19. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сб./Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 448 с.

20. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1980. 320 с.

21. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Изд. «Лань», 2003. – 528с,

## О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение.....	3
1. Основы менеджмента	
Краткое изложение дисциплины, контрольные вопросы, тесты .....	4
2. Менеджмент культуры	
Краткое изложение дисциплины, контрольные вопросы, тесты .....	40
Темы и содержание практических занятий.....	68
Самостоятельная работа студентов .....	70
Методические рекомендации к выполнению реферативных работ.....	72
Темы реферативных работ...	73
Библиографический список .....	74
Приложения	

Учебное издание

Пилилян Е.К.

Менеджмент культуры

Редактор Л.Ф. Юринова  
Технический редактор Н.М. Белохонова

Подписано в печать  
60x84/16

Формат

Усл. Печ. л..... Уч.-изд. л. ...

Тираж 100 экз. Заказ

Издательство ДВГТУ, 690950, Владивосток, ул. Пушкинская, 10

Типография издательства ДВГТУ, 690950, Владивосток, ул.  
Пушкинская, 10