**Рабочая почта преподавателя Напольских А.А.**

**NapolskikhAA@mail.ru**

**19.03.2020**

**Дисциплина: Экономика отрасли и основы менеджмента**

Группа: 4 курс МЗМ

Тема: Менеджмент в музыкальной сфере.

1. Самостоятельное изучение темы «Менеджмент в музыкальной сфере».
2. Написать конспект в тетради по вложенной лекции.
3. На полях каждой страницы данного конспекта написать: Фамилию, Имя, дату занятия, учебная группа.
4. Сфотографировать по отдельности каждую страницу, в хорошем качестве и освещении.
5. Вставить полученные фото в документ Word.
6. Представить в виде презентации PowerPoint музыкальные коллективы (на выбор, обговаривалось ранее), их историю и музыкальный жанр. Количество слайдов - 30 шт. Допускается изображение. Обязательно оформление в соответствии с общепринятыми правилами.
7. Скинуть, одним письмом, документ Word с фото конспекта и презентацию, с указанием в письме Фамилии, Имени, группы отправителя и даты занятия, на почту – Napolskikh@mail.ru
8. Срок сдачи задания **был** – до 26.03.2020 г.

**26.03.2020**

**Дисциплина: Экономика отрасли и основы менеджмента**

Группа: 4 курс МЗМ

Тема: Менеджмент в музыкальной сфере.

1. Самостоятельное изучение темы «Менеджмент в музыкальной сфере».
2. Написать конспект в тетради по вложенной лекции.
3. На полях каждой страницы данного конспекта написать: Фамилию, Имя, дату занятия, учебная группа.
4. Сфотографировать по отдельности каждую страницу, в хорошем качестве и освещении.
5. Вставить полученные фото в документ Word.
6. Выбрать любое учебное заведение мира по своему желанию. У каждого разное. Представить информацию об учебном в презентации PowerPoint на 30 слайдов. Основной акцент на организацию учебного заведения. Готовые презентации скинуть на почту.
7. Скинуть, одним письмом, документ Word с фото конспекта и презентацию, с указанием в письме Фамилии, Имени, группы отправителя и даты занятия, на почту – Napolskikh@mail.ru
8. Срок сдачи задания **был** – до 02.04.2020 г.

**02.04.2020**

**Дисциплина: Экономика отрасли и основы менеджмента**

Группа: 4 курс МЗМ

Тема: Менеджмент в образовании.

1. Самостоятельное изучение темы «Менеджмент в образовании».
2. Написать конспект в тетради по вложенной лекции.
3. На полях каждой страницы данного конспекта написать: Фамилию, Имя, дату занятия, учебная группа.
4. Сфотографировать по отдельности каждую страницу, в хорошем качестве и освещении.
5. Вставить полученные фото в документ Word.
6. Две темы для презентации: «Политика России в области культуры и искусства», «Мировые тенденции в области развития культуры и искусства». Каждый себе выбивает одна тему из предложенных. Представить информацию по теме в презентации PowerPoint на 30 слайдов. Готовые презентации скинуть на почту.
7. Скинуть, одним письмом, документ Word с фото конспекта и презентацию, с указанием в письме Фамилии, Имени, группы отправителя и даты занятия, на почту – Napolskikh@mail.ru
8. Срок сдачи задания **был** – до 09.04.2020 г.

**09.04.2020**

**Дисциплина: Экономика отрасли и основы менеджмента**

Группа: 4 курс МЗМ

Тема: Менеджмент в образовании.

1. Самостоятельное изучение темы «Менеджмент в образовании».
2. Написать конспект в тетради по вложенной лекции.
3. На полях каждой страницы данного конспекта написать: Фамилию, Имя, дату занятия, учебная группа.
4. Сфотографировать по отдельности каждую страницу, в хорошем качестве и освещении.
5. Вставить полученные фото в документ Word.
6. Две темы для презентации: «Научная теория менеджмента Тейлора», «Классическая школа Фойоля». Каждый себе выбивает одна тему из предложенных. Представить информацию по теме в презентации PowerPoint на 30 слайдов. Готовые презентации скинуть на почту.
7. Скинуть, одним письмом, документ Word с фото конспекта и презентацию, с указанием в письме Фамилии, Имени, группы отправителя и даты занятия, на почту – Napolskikh@mail.ru
8. Срок сдачи задания– до 16.04.2020 г.

**Занятие 19.03.2020**

**Менеджмент музейного дела**

1. Особенности развития музейного дела в условиях рыночной экономики

Музейное дело и его роль в современном обществе. Развитие человеческого общества сопровождается постоянным возрастани¬ем значения рыночных отношений во всех сферах жизни, включая такую специфическую область человеческой деятельности, как музейное дело. Музейное дело — это область сферы культуры и ис¬кусства, выполняющая функции сохранения социально-культур-ной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов. Таким образом, музейное дело играет значительную образовательную, воспитательную, культурно-просветительскую роль в современной жизни, сохраняя, преумножая и донося до общества накопленное предыдущими поколениями культурное наследие.

Современный этап развития общества требует постоянного со¬вершенствования организации музейного дела; это обусловлено развитием научно-технического прогресса, трансформацией социально-экономических условий жизни человека, интеграцией ми¬ровой культуры, развитием средств информации, туризма, ростом уровня образования населения.

Эволюция теорий музейного дела. Начиная с последней четверти XX в. в музейной практике разрабатываются коммуникационный подход, затем системный и многие другие. Общество рассматривает музей как инструмент воздействия на сознание — инструмент воспитания, терапии, идеологии. В соответствии с современной доктриной прошлое должно стать отправной точкой будущего, и банком идей прошлого являются музеи.

Эволюция теории музейного дела наглядно демонстрирует эта¬пы развития общества, экономики, науки, адекватно реагируя на изменения внешней среды.

Так, на фоне развития технических средств коммуникации, во второй половине XX в. возник и получил широкое распространение коммуникационный подход, имевший два основных источника. Первый - это предложенная К. Шенноном в 1949 г. матема¬тическая теория связи. Основу данной теории составила схема, в которой были намечены важнейшие элементы акта передачи ин¬формации: источник информации, передатчик, канал, приемник, адресат и шум.

Вторым - источником коммуникационного подхода является подход М. Мак-Люэна, который в 1960-е гг. XX в. предложил рас¬сматривать этапы развития человеческого общества как эволюцию средств коммуникации, как то: язык, дороги, деньги, печать, теле¬видение, информационные технологии и т.д.

Основываясь на данных подходах, Д. Камерон впервые пред¬ложил рассматривать музей как коммуникационную систему. Со¬гласно его концепции музейная коммуникация представляет собой процесс общения посетителя с «реальными вещами». По Камеро¬ну, процесс общения основан на способности аудитории понимать «язык вещей» и способности музейной экспозиции выстраивать с помощью вещей невербальные пространственные «высказыва¬ния». Работы Камерона послужили толчком к разработке ком¬муникационной проблематики в музееведении. Прежде всего, это выражается в смещении фокуса музееведческих исследований на изучение музейной аудитории.

В музейном деле коммуникационный подход характеризуется ря¬дом принципов, придающих особый смысл музейной действитель¬ности в условиях изменения социально-экономической среды.

П е р в ы й принцип — это антропоцентристский, гуманитар¬ный подход, который ставит на первое место личность человека. Логика коммуникационного анализа предполагает движение «от субъекта», а не «от вещи», потому не допускает первенства му¬зейного предмета (собрания или экспозиции).

Вторым принципом является культурологический подход, предполагающий, что используемые в процессе коммуникации знаки и символы, независимо от их материальных носителей, су¬ществуют в определенном поле культурных значений. Поэтому субъекты, включенные в музейную коммуникацию, выступают как представители культурных позиций, а музейные предметно-пространственные «послания» — как культурные тексты.

Третьим принципом является диалогический подход, рас¬сматривающий структуры с участием как минимум двух субъектов, разнящихся своей культурной позицией. Поэтому конституиру¬ющим элементом любой ситуации музейной коммуникации является «разность культурных потенциалов», или культурно-историче-ская дистанция, имеющая синхронное и диахронное измерения.

Четвертым принципом является аксиологический подход, который исходит из представления, что музейное общение явля¬ется в своей основе ценностным. Поэтому ценностный аспект му¬зейной коммуникации рассматривается как ведущий, а иные ее аспекты (обучение, передача информации, знаний и т.д.) — как подчиненные. Несмотря на активное использование коммуника¬ционного подхода, его объективные достоинства и другие положи¬тельные факторы воздействия на аудиторию, в условиях развития рыночных отношений и формирования глобального общества по¬требления музеи не смогли обеспечить глубинное взаимодействие с обществом. Современные художественные музеи, «тексты» их коллекций и выставок непонятны большей части современной ау¬дитории. Таким образом, ни одна из целей коммуникации в совре¬менных социально-экономических реалиях не достигается: музей не способен что-либо сообщить, так как ведет разговор на языке искусства, не понятном для подавляющего большинства совре¬менной аудитории; музей не способен эффективно воздейство¬вать на общество, так как формы современного искусства чужды современному потребителю; музей не способен установить конст¬руктивный диалог с посетителем, так как система обратной связи недостаточно в него интегрирована и недостаточно гибко реагиру¬ет на разнообразие потребностей аудитории.

Таким образом, изменение в экономике и обществе, развитие рыночных отношений, стирание классовых и социальных границ общества потребления привели к отказу от коммуникационного подхода из-за невозможности на его основе реализовать потенциал музея в современном мире.

В этих условиях основой музейной деятельности становится посредничество между основной частью общества потребления, непричастного к искусству, и собственно художественными про¬изведениями. Учитывая то обстоятельство, что основную часть жизни современного человека занимает его профессиональная деятельность, искусство в виде культурных индустрии занимает оптимальную позицию взаимодействия с представителями различных групп интересов на доступном им уровне.

История развития музейного менеджмента. Формирование систе¬мы музейного менеджмента началось в период после Второй миро¬вой войны, когда в Европе и США начался новый виток развития музеев, причины которого объясняются становлением общества - потребления и культурной логикой позднего капитализма. Несмо¬тря на существенные различия в музейном менеджменте разных стран, можно выделить ряд общих для всех принципов. , . Взаимоотношения музеев и общества начиная с XVIII в. про¬шли три этапа: этап огосударствления во второй половине XVIII в., . этап политизации и бюрократизации в конце XIX — начале XX в. и, наконец, этап демократизации в период после Второй мировой войны. Несмотря на то, что музеи изначально выполняли образо¬вательную функцию, они долгое время ориентировались на по¬сетителей-ценителей, их деятельность была направлена, прежде всего, на сами коллекции музейных предметов, их исследование и хранение.

" Начиная с 1960-х гг: музеи заняли свое место в ряду других культурных индустрии, призванных способствовать созданию идентичностей и стилей жизни у потребителей. В качестве «экономической отрасли» музеи встали перед необходимостью производить новые культурные продукты, продавать их и оценивать свою деятельность в терминах экономической эффективности. Значимым элементом музейного менеджмента стал музейный маркетинг, т.е. исследование потребительских предпочтений посетителей, ответ на их спрос и формирование спроса на новые культурные продукты. Произошла смена приоритетов: если ранее основное внимание уделялось собственно музейным предметам, то в последние три-четыре десятилетия основной целью музейного дела стал посетитель с его запросами, в том числе не только познавательными и культурными, но и самыми прозаичными и обыденными. По-скольку удовлетворенность массового посетителя зависит не только от качества экспозиций и экскурсий, но и от инфраструктуры, то стали уделять внимание наличию в музеях кафе и ресторанов, магазинов музейной продукции и всего прочего, необходимого для отдыха и развлечения. Музеи из хранилищ объектов искусства или предметов прошлого стали все более превращаться в культурные центры широкого профиля.

Изменения, произошедшие с начала последнего десятилетия XX в. с российскими музеями, в каком-то смысле повторили эти мировые тенденции. За период перестройки количество музеев в нашей стране увеличилось в несколько раз.

С начала 1990-х гг. привлечение в музеи посетителей и удовлетворение их потребностей, ставя одной из приоритетных задач. Примерно с 1993—1994 гг. руководителям музеев пришлось осваивать новые методы управления, необходимые для развития музея в изменившихся условиях. Здесь можно выделить два типа новых управленческих навыков: во-первых, это навыки построения взаи-моотношений с органами власти, а во-вторых, заимствование зарубежного опыта в области музейного менеджмента.

Особенности российского музейного менеджмента. Особенностью России по сравнению со многими другими странами является сохранение прежней советской системы иерархического управления культурой. Музеи, как и прежде, являются подведомственными учреждениями и соответственно, зависят от вышестоящих чиновников. В некоторых городах и регионах России существует противостояние между руководителями музеев и главами департаментов (комитетов, управлений) по культуре. В то же время у руководителей музеев практически отсутствуют рычаги воздействия на власть. Поэтому многое в этих иерархических взаимоотношениях определяется конкретной ситуацией. Однако нельзя сказать, что учреждения культуры являются однозначно страдательными фигурами и что они всегда вынуждены адаптироваться к запросам вышестоящих структур. В силу того, что для органов власти ситуация в сфере культуры, возникшая с начала 1990-х гг., являлась также новой, правила взаимоотношений вы¬рабатывались и продолжают вырабатываться совместно обеими сторонами.

Нехватка бюджетных денег — это объективная данность, а возможность получения помощи от местных властей и в самом деле зависит от активности того или иного учреждения культуры, на-стойчивость и обоснованность обращения которого заставляет госуправленцев изыскивать средства или способствовать учреждениям культуры в поисках спонсоров. За редкими исключениями бюджетные деньги по-прежнему составляют преобладающую часть дохода российских музеев. Как правило, выделяемых средств не хватает, и дополнительное бюджетное финансирование необхо¬димо «добывать», применяя убедительную аргументацию и личные связи. Для того чтобы получить деньги на те или иные проекты, руководители музеев используют различные «информационные поводы»: юбилеи, события городского, республиканского и российского масштаба, политические выборы. Взаимоотношения руководителей музеев и местной администрации являются очень сложным процессом, требующим серьезной подготовки и тонкой дипломатии.

В решении многих проблем помогают профессиональные музейные ассоциации. В настоящее время созданы и действуют такие объединения, как Союз музеев России, Союз творческих музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Содружество музейных работников Поволжья, Ассоциация музейных работников (АМР), ассоциация «Открытый музей», ассоциация «Музей будущего». Не все музеи участвуют в деятельности профессиональных ассоциаций, но те, которые входят в них, по¬лучают для себя большое подспорье.

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

С точки зрения искусствоведа, человек посещает музей для удовлетворения своих культурных и духовных нужд, его материальные потребности в этой сфере вторичны. С точки зрения пред-принимателя и менеджера, необходимо обеспечить безубыточную деятельность музея. Поэтому значительную часть потенциала му¬зея направляют на коммерческую деятельность. В последние годы коммерческая деятельность музеев приобретает все больше черт, схожих с другими областями бизнеса, зачастую встраиваясь в него (например, в туризм) в качестве системного элемента.

Коммерческая деятельность музеев постоянно развивается, поэтому очень важно разработать и внедрить в практику музейного менеджмента систему экономических показателей, объединяющих результаты основной некоммерческой деятельности музея и коммерческих направлений его работы. Такая система разработана Шековой Е.Л. в Санкт-Петербургском государственном универ¬ситете культуры и искусства. Исходя из логики данной системы показателей, одной из стратегий коммерческой деятельности в музее является обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции, что определяется коэффициентом конвертации клиентов в покупателей.

Данный коэффициент наглядно демонстрирует уровень организации коммерческой деятельности в учреждениях культуры, однако не позволяет выявлять факторы, влияющие на ее эффективность. Для этого используется другой показатель — коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади. Кроме того, целесообразно использовать коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее. Расчет данного коэф¬фициента дополняется факторным анализом.

При определении эффективности коммерческой деятельности музея указанные коэффициенты следует применять совместно для различных учреждений культуры (театров, библиотек, и т.п.) могут быть разработаны собственные критерии эффективности коммерческой деятельности, однако все они имеют в своей основе критерии экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

Таблица 8.1

Сравнительная характеристика коммерческого потенциала музеев по данным за 1999 г.

Музей Числен-ность персона¬ла, чел. Коли-чество посетите¬лей, чел. Торговые

площади,

кв. м Коммерче-ские доходы, тыс. долл. США

1.Государственный Эрмитаж 1867 5 010 456 1500 8016,7

2. Государственный Русский музей 672 1 026 650 400 120,5

3.Государственная Третьяковская галерея 563 1 495 211 490 2242,8

4.Государственный

музей изобразительных

искусств им. А.С. Пушкина 571 2 079 908 110 41,6

5. Государственный исторический музей 523 1 284 734 250 1156,3

6. Британский музей 1458 6 068 001 3500 28 398,2

7. Метрополитен-музей 1832 7 004 109 22 500 36 281,3

8. Галерея Тейт 478 2 482 551 3500 7820

9. Музей Виктории и Альберта 547 1 538 453 4000 6538,4

10. Лондонская национальная галерея 486 5 020 769 7500 8987,2

11. Музей современного искусства в Сан-Франциско 462 1 012 231 3000 7915,6

.

Организация деятельности современного музея

В условиях развитие рыночных отношений повышение уровня организации музейного дела, которое призвано сказать свое слово в решении задач гармоничного развития личности и обще¬ства, невозможно без совершенствования приёмов и методов му¬зейного менеджмента, создания эффективных организационных структур, повышения профессионализма рядовых сотрудников и менеджеров, занятых в данной сфере.

Подавляющее большинство российских музеев было создано в советское время в условиях командно-административной сис¬темы и плановой экономики. В те времена управление музеями было возложено на специалистов-искусствоведов, экономика музея не зависела от интереса публики к его экспозиции. В этих условиях от руководства музея не требовалась гибкость, реакция на изменения внешней среды, поиск новых форм и методов хо¬зяйственной деятельности. Развитие рыночных отношений, кон¬куренции в сфере культуры и искусства показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты — ну¬жен новый механизм хозяйствования. Изменения в нашей стра¬не совпали с общемировой революцией в музейном деле — стало очевидным, что музей должен найти формы и методы взаимодей¬ствия с обществом.

В современной постиндустриальной экономике главной цен¬ностью является информация. Различные виды деятельности, связанные с созданием виртуальных продуктов, их обработкой, распространением и реализацией становятся все более популяр¬ными. Музеи, являясь банками информации огромной ценности, призваны использовать ее в социокультурных и экономических целях, обеспечить самоокупаемость и предложить обществу но¬вую стратегию развития культуры. Для этого требуется положить в основу перспективного плана принципы бизнеса, не разрушая традиционные функции музея.

Рассмотрим организационную структуру и основные направ¬ления деятельности современного музея на примере Государст¬венного мемориального и природного заповедника Музея-усадьбы Л.Н. Толстого «Ясная Поляна».

Действуя в условиях рыночной экономики и усиливающей¬ся конкуренции Государственный мемориальный и природный заповедник Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» за по¬следнее время существенно раздвинул рамки привычной музей¬ной деятельности, расширил как территориальные, так и профес¬сиональные и ведомственные границы. Сегодня Музей-усадьба «Ясная Поляна» — это сложная система объектов, сеть филиалов, определяющих различные формы взаимодействия музея и обще¬ства.

Цель музея — реконструкция особой культурной среды, суще¬ствовавшей в период жизни Л.Н. Толстого, обладающей силой просветительного и образовательного воздействия. Эта цель оп¬ределяет средства и способы деятельности музея, представленного взаимосвязанной системой внутренних подразделений:

• Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» включает: Дом-музей Л.Н. Толстого, Дом Кузминских, Дом Волконского, хо¬зяйственные постройки, конюшню и прочее на территории заповедника, общей площадью 412 га;

• научно-культурный центр в г. Туле включает: Издательский дом, Агентство культурного туризма, сувенирный и книжный магазины, художественную галерею;

• туристско-гостиничный комплекс «Ясная Поляна» включает: гостиницу, административный корпус и здания, предназначен¬ные для фондохранения, центр народных ремесел и гончарных мастерских и прочее;

• кафе «Прешпект»;

• детский сад «Муравейное братство» в деревне Ясная Поляна;

• культурный центр деревне Ясная Поляна;

• промышленную и автотранспортную базы;

• краеведческий музей и комплекс исторических зданий в селе Крапивна;

• музей-усадьбу Л.Н. Толстого в селе Никольское-Вяземское;

• мемориальный дом М.Н. Толстой в селе Малое Пирогово;

• мемориальный дом П.И. Толстого в деревне Покровское;

• усадебно-парковый ансамбль в селе Большое Пирогово;

• музейно-туристский комплекс на железнодорожной станции Козлова Засека.

Подобная структура музея оправдана исторической целесообразностью и современным подходом к пониманию роли музея в обществе. Авторитетность и престиж Ясной Поляны сформи¬ровался в ходе исторического развития, как при жизни прежних обитателей усадьбы, так и в музейный период. Обретя свою цело¬стность в границах и традиционных видах деятельности, музей стал крупным культурно-образовательным конгломератом. Музей как собрание мемориальных предметов и вещей является носителем овеществленной памяти о личности; В пространстве мемориаль¬ного музея-усадьбы каждый отдельный предмет, помимо облада¬ния самостоятельной ценностью, включен в целостный духовный контекст.

Анализ положения, в котором находятся сельские школы, позволил музею «вмешаться» в деятельность учебных заведений, расположенных в границах его фюйгёлов (в селах Тульской области Крапивна, Пирогово, Малое Пирогово, Покровское, Никольское-Вяземское, Ясная Поляна), и повлиять на социально-культурную среду с позиции духовного наследия Л.Н. Толстого через создание системы дополнительного образования.

Участие музея в социально значимых общественных процес¬сах требует применения в музейной практике новых современ¬ных информационных технологий, постоянного обновления мультимедийного оборудования и насыщения рынка музейных услуг, что позволило бы расширить аудиторию и увеличить число новых пользователей. При решении этой задачи актуализируется издательская деятельность, создаются и пополняются сайты, осуществляется компьютерная каталогизация фондов (книжных и предметных).

Инновационный подход к обновлению музейной деятель¬ности в то же время сохраняет приоритетность традиционных видов работ по реставрации, фондохранению, архивированию, комплектованию, экспозиции, природопользованию, хозяйст¬вованию, экскурсионному обслуживанию, требующих постоян¬ных затрат.

Музей-усадьба «Ясная Поляна» входит в число наиболее важ¬ных культурных объектов на территории Российской Федерации, занимая особое место среди объектов мирового туристического интереса. Участие в российских и международных выставках, ук¬репление научного престижа в интерконференциях, проводимых в Ясной Поляне и за ее пределами, привлечение зарубежных ту¬ристов и деловых партнеров предполагает создание гостинично-сервисной службы, отвечающей современным стандартам. В этой связи актуализируется развитие инфраструктуры, позволяющей реализовать современные туристские технологии (этнотуризм, экотуризм, детский туризм, конный туризм и т.д.).

Сегодня Музей-усадьба «Ясная Поляна» превращается в учре¬ждение культуры принципиально нового типа, которому подходит определение «мегамузей».

Его основные цели:

• способствовать развитию местного сообщества и решению на¬копившихся в нем социальных проблем;

• создавать позитивный имидж региона, и как следствие, способ¬ствовать притоку инвестиций, созданию новых рабочих мест;

• воспитывать и образовывать новое поколение на лучших об¬разцах национального культурного наследия;

• способствовать увеличению потока туристов в регион и страну в целом;

• исторически осмысливать, научно обрабатывать золотой запас культурного наследия, сосредоточенного в музейном фонде, широко используя современные технологии.

Все это не умаляет главной цели деятельности любого музея (и мегамузея) — сохранять движимые и недвижимые памятники культуры, уникальные историко-культурные территории, вести их научную реставрацию и обеспечивать доступ посетителей к куль¬турным ценностям и музейным коллекциям.

Для реализации данных целей музей сегодня обладает значи¬тельной, но далеко еще не достаточной базой: разветвленной сис¬темой филиалов, административно-хозяйственной структурой, техническим и специальным оборудованием, транспортными возможностями, и главное, — штатом высокопрофессиональных сотрудников.

Музей имеет следующие филиалы.

Козлова Засека. После открытия в 1868 г. Московско-Курской железной дороги так была названа ближайшая к Ясной Поляне станция. В год столетия со дня рождения Толстого (1928), Козлову Засеку переименовывают в станцию Ясная Поляна. В 2001 г. ей было возвращено историческое название. Станция стала филиалом му¬зея-усадьбы Л.Н. Толстого. Здесь по инициативе руководства Мос¬ковско-Курской железной дороги проведены колоссальные работы по реконструкции, позволившие вернуть станционному комплексу Козловой Засеки исторический облик. В одном из вокзальных помещений открыта выставка «Железная дорога Льва Толстого». На территории станции работают сувенирный магазин и буфет.

Никольское-Вяземское. Родовое имение Толстых в 100 км от Ясной Поляны. С 1892 г. имением владел Сергей Львович Тол¬стой — старший сын писателя. В4980-Х гг., по инициативе, рабочих и руководства Тульского машиностроительного завода Николь¬ское-Вяземское обрело вторую жизнь, как музей-заповедник. На основе подлинного фундамента в Никольском был возведен Дом-музей семьи Толстых. Его открытие состоялось 6 Сентября 1986 г. В 1999 г. усадьба, в которой были проведены реставрационные работы, передана яснополянскому музею в качестве филиала. Для посетителей открыта музейная экспозиция. Созданы условия для проживания туристов.

Малое Пирогово, Так названа усадьба, созданная по проекту Л.Н. Толстого, принадлежавшая его сестре. Пироговские впе¬чатления часто служили материалом для произведений писателя. Сегодня Малое Пирогово — ценный мемориальный комплекс, включивший в себя хорошо сохранившийся «дом над ключом», людскую, фрагменты парка и сада. В 1999 г. Малое Пирогово стало филиалом Музея-усадьбы «Ясная Поляна».

Покровское. Имение расположено в 80 км от Ясной Поляны. Покровское было одним из родовых имений разветвленного рода Толстых и в конце XVIII в. принадлежало двоюродному дяде писателя, П.И. Толстому. За его сына Валериана Петровича в 1847 г вышла замуж родная сестра писателя, Мария Николаевна Толстая.

В Покровском сохранился дом, который в 2001 г. был приобретен Музеем-усадьбой «Ясная Поляна».

Крапивна. Крапивна времен Л.Н. Толстого — крупный уездный город в 40 км от Ясной Поляны. Облик города сохранен почти без изменений. С момента вхождения Крапивенского краеведческо¬го музея в структуру Музея-заповедника «Ясная Поляна» в 1999 г. филиал получил возможность сотрудничать с Департаментом по сохранению культурных ценностей Министерства культуры Рос¬сийской Федерации и отделом комплектования музея-усадьбы. В результате фонды филиала пополнились замечательными экс¬понатами: предметами крестьянского и купеческого быта.

Детский сад «Муравейное братство». Открылся 14 сентября 2001 г. Это ведомственное образовательное учреждение Музея-усадьбы «Ясная Поляна». Его посещают 36 детей. Детский сад должен стать частью образовательного комплекса, который плани¬руется создать под эгидой музея. В ежемесячной газете «Муравейник» (выпускается в детском саду) публикуются рисунки, рассказы и стихотворения воспитанников.

Туристско-гостиничный комплекс (ТГК). Туристско-гостиничный комплекс является структурным подразделением Музея-заповедни¬ка «Ясная Поляна» и предназначен для размещения гостей и тури-стов. В 2000 г. ТГК получил сертификат соответствия и лицензию на оказание гостиничных услуг. Приезжающие в Ясную Поляну гости с удовольствием останавливаются в уютных номерах гостиницы.

Весной 2000 г. в административном здании ТГК были разме¬щены некоторые службы музея: экономическая, инженерная, гостиничная, юридического обеспечения и кадров, бухгалтерии, маркетинга. Штат сотрудников ТГК на начало 2002 г. составляет 25 человек.

Научно-культурный центр (НКЦ) «Ясная Поляна». Идея созда¬ния научно-культурного центра в Туле возникла с приходом на должность директора Музея-усадьбы «Ясная Поляна» Владимира Толстого. Центр разместился в Туле в двух старинных зданиях по улице Октябрьской — № 12 и 14. Эти памятники архитектуры ранее находились в муниципальной собственности. С именем Л.Н. Тол¬стого они исторически не связаны.

В сентябре 1997 г. выставкой работ Олега Толстого открылась галерея «Ясная Поляна». Год спустя, к 170-летию со дня рождения Л.Н. Толстого, были созданы салон «Все художества» и книжная лавка «Ясная Поляна». В настоящее время в научно-культурном центре также расположены агентство культурного туризма «Толстой — Ясная Поляна», издательский дом «Ясная Поляна» и ре¬сурсный центр Ассоциации музейных работников. Общее число сотрудников НКЦ — 47 человек.

НКЦ включает в себя следующие структурные подразделения. Книжная лавка предлагает большой выбор античной, западно¬европейской, восточной и американской классики и современной литературы. Помимо беллетристики, здесь вы найдете труды по истории, философии, искусствоведению. Постоянно в продаже произведения Л.Н. Толстого и книги, посвященные его жизни и творчеству.

Салон «Все художества». Здесь в большинстве своем представ¬лены авторские работы мастеров и художников Тулы, Тульской области и близлежащих регионов. Это замечательные изделия из керамики, характерные скульптурные композиции, оригиналь¬ные интерьерные скульптуры — шкатулки из дерева, эксклюзив¬ные сумки из кожи с ручным плетением, потрясающая роспись по шелку в виде батиков, платков и палантинов; высококлассная живопись и графика; изделия из бересты; ювелирные украшения, ковка.

Здесь можно приобрести сувениры на память о Ясной Поляне, Тулеи подарки к праздникам и торжествам.

В салоне регулярно проводятся мини-выставки художников, работающих в самых разных жанрах.

Галерея «Ясная Поляна»\*, Галерея была открыта в 1997 г. как центр поиска, обмена и взаимодействия в области искусства с це¬лью поддержки и объединения художников, активизации их твор¬ческой деятельности в таких направлениях, как живопись, графика, скульптура, инсталляция, фотография, декоративно-прикладное искусство, мода, видео, новые технологии. Галерея представляет все стили и направления современного искусства. Отличительная особенность галереи — создание мемориальных выставок.

Издательский дом «Ясная Поляна». В 1996 г. был создан отдел редакционно-издательской деятельности, рекламы и техническо¬го обеспечения, призванный решать следующие задачи: верстку и макетирование полиграфической продукции, художественное и литературное редактирование, внедрение в работу музея компь¬ютерных технологий. В настоящее время издательский дом «Ясная Поляна» в основном укомплектован компьютерной техникой, позволяющей на высоком уровне решать большинство вопросов издательско-полиграфической направленности: набор, верстку, ска-нирование и цветоотделение, компьютерный дизайн, цветопробу и вывод цветоотделенных пленок. Наличие выделенного доступа в Интернет позволило создать сайты «Ясная Поляна» и «Лев Тол¬стой».

Агентство культурного туризма. В1996 г. в«музее-заповеднике был создан Отдел туризма, который к 2001 г. вырос в агентство куль¬турного туризма «Толстой — Ясная Поляна». Агентство занимает¬ся не только организацией туризма, но и рекламно-выставочной деятельностью.

Ресурсный центр Ассоциации музейных работников (АМР). Ресурсный центр — это первый проект Ассоциации музейных ра¬ботников. Его целью было создание объединенного органа опера¬тивного управления, позволяющего членам АМР в современных условиях выйти на качественно новый уровень во всех сферах му¬зейной деятельности, сформировать механизмы совместной дея¬тельности, создать правовую, информационную и материальную базы для реализации миссии Ассоциации.

Деятельность музея обеспечивается работой его отделов. Экспозиционный отдел. Отдел был реорганизован в 2003 г. Изме¬нения в структуре отдела стали закономерным шагом в развитии крупного музейного комплекса, который имеет выставочные площади и на территории усадьбы «Ясная Поляна» и за ее пределами. Отдел постоянно создает экспозиции, которые размещаются во Флигеле Кузминских, выставочном зале Дома Волконского и филиалах музея: в галерее «Ясная Поляна (Тула), в Крапивне, Никольском-Вяземском, Пирогове.

Отдел международных связей. Масштаб личности Л.Н. Толстого и то значение, которое Ясная Поляна приобрела еще при его жизни, предопределили развитие многообразных связей музея | Л.Н. Толстого в Ясной Поляне с зарубежными странами. Расши¬рение международных контактов и партнерских отношений музея, его вхождение в различные международные организации потребовало создания в структуре заповедника отдела международных связей. Он был создан в 2003 г.

В задачи отдела входит установление, укрепление и расшире¬ние связей музея с международным музейным сообществом, с за¬рубежными и международными культурными и общественными I организациями, представителями интеллигенции. Отдел призван: развивать те виды деятельности, которые будут способствовать укреплению международного престижа музея, созданию на его базе международного образовательного центра (образователь¬ные туры), распространению творческого наследия Л.Н. Толсто¬го, российского историко-культурного наследия в зарубежных странах.

Мемориальный фонд. Деятельность сотрудников Дома-музея Толстого направлена на сохранение и реставрацию мемориаль¬ных предметов и зданий; на устранение отклонений от мемо-риальное, допущенных в разные годы; на научное описание мемориальных предметов и участие в создании экспозиций и вы¬ставок; на подготовку публикаций для сборников и журналов, докладов для научных конференций; на прием и обслуживание посетителей.

Отдел меморации и музеефикации. Отдел был создан в 1996 г. Его деятельность связана с проведением работ по обеспечению сохранности мемориальных объектов. Работа отдела определяется сложной структурой ценных музейных объектов, которые группи¬руются в следующие категории:

мемориальные архитектурные сооружения и малые формы архитектуры (в том числе и такие мемориальные комплексы,

как фамильное кладбище в Кочаках, железнодорожная стан¬ция Козлова Засека, усадебные комплексы — Малое Пирогово, Никольское-Вяземское, Покровское);

культивированные зеленые наваждения мемориальных парков .• и зеленые насаждения лесного массива;

усадебные пруды, водостоки, дренажная система в пределах заповедника;

зона охраняемого ландшафта вне пределов мемориальной усадьбы.

Отдел обеспечивает единую научно-координационную деятель¬ность по срхранению всех мемориальных объектов Ясной Поляны и ее филиалов.

Оставаясь верным своей основной специфике — превраще¬нию музейных объектов в объекты целенаправленного музейно¬го показа, отдел меморации и музеефикации проводит активную деятельность по научному обоснованию музеефикации построек на территории яснополянского музея. В настоящее время разра¬батывается проект по «оживлению» и возвращению некоторым постройкам их основного предназначения («белая кухня», фли¬гель, «рига» и т.д.). В перспективе отдела — работа по воссозданию утерянных мемориальных объектов. В связи с тем что яснополян¬ский музей включает в себя множество памятных мест (Николь^-ское-Вяземское, Пирогово, Покровское, фрагмент Крапивны, Козлова Засека и т.д.) наиглавнейшей задачей отдела является их музеефикация и включение этих объектов в орбиту туристиче¬ского показа.

Отдел книжных фондов. Научная библиотека (отдел книжных фондов) является структурной частью немемориальных фондов. Отдел книжных фондов подразделяется на основной фонд (фонд редкой книги) и научно-подсобный (библиотечный) фонд.

Основное направление комплектования — сочинения Л.Н. Тол¬стого на русском и иностранных языках (прижизненные и после¬дующие), мемуарная литература, исследования по проблемам жизни и творчества писателя. Немемориальные книжные фон¬ды содержат издания по областям знания, которые были близки Л.Н. Толстому: философии, религии, искусству, литературной кри¬тике, педагогике, истории. Постоянным направлением комплек¬тования является формирование коллекции книг и журналов по музееведению и краеведению.

Сотрудники отдела занимаются классификацией, систематизацией, атрибуцией и интерпретацией книг, созданием коллекционных и топографических описей, каталогизацией фонда, научно-исследовательской работой. Хранительская функция отдела включает в себя охранно-профилактические мероприятия и рес¬таврацию книг.

Отдел комплектования. Отдел научного комплектования фондов был создан в 1995 г. Его главная задача — пополнение музейных коллекций и фонда редкой книги и формирование новых коллекций. Приоритетным направлением работы отдела стало пополнение фондов всеми видами предметов, непосред¬ственно связанных с Ясной Поляной, с именами Л.Н. Толстого и людей его ближайшего окружения. Но с появлением филиа¬лов в Крапивне, Пирогове, Никольском-Вяземском, на станции , Козлова Засека большое значение приобретает и поиск предметов усадебного, дворянского, городского, крестьянского быта XVIII—XX вв. Важным аспектом деятельности отдела является установление связей с коллекционерами, антикварными и буки¬нистическими магазинами, частными лицами, представителями творческой интеллигенции для выявления предметов, представ-ляющих интерес для музея. В рамках данной работы сотрудники ведут переписку с толстовцами и потомками единомышленни¬ков Л.Н. Толстого.

Сотрудники отдела проводят экспертизы, составляют научные описания, справки и комментарии к новым поступлениям; оказы¬вают помощь небольшим музеям в создании экспозиций, связан¬ных с именем Л.Н. Толстого.

Отдел научно-исследовательской работы. Отдел занимается на¬учно-библиографической, научно-исследовательской и научно-просветительской деятельностью в соответствии с современными требованиями музееведения, литературоведения, теории библио¬графии в рамках генеральной концепции развития музея-заповед-ника.

Одной из главных задач отдела является подготовка и издание томов научно-библиографического описания личной библиоте¬ки Л.Н. Толстого. Отдел занимается подготовкой и организаци¬ей научных конференций, семинаров и лекториев по проблемам изучения творчества Л.Н. Толстого. Научные сотрудники отдела регулярно участвуют в научных конференциях в России и за рубе¬жом, выступают с лекциями о творчестве Л.Н. Толстого в Ясной Поляне и университетах США, Канады и Франции. Отделом выпускаются научные сборники (Яснополянский сборник, сборники материалов конференций). Сотрудники отдела являются авторами многочисленных научных статей, публикованных в различных российских и зарубежных изданиях.

Перспективы развития отдела предполагают подготовку спе¬циальных библиографий переводов произведений Л.Н. Толстого на иностранные языки, подготовку национальных библиографий исследований о Л.Н. Толстого создание полной электронной базы данных научно-библиографического описания Яснополянской библиотеки для Интернета.

Экскурсионно-методический отдел. Отдел призван осуществлять информационное обеспечение различных форм экскурсионной работу и туристического Обслуживания. Основные направле¬ния работы отдела —научно-методическое (подготовка кадров для экскурсионного сектора, контроль над качеством экскурсий, разработка методических материалов по новым экспозициям) и рекламно-информационное (разработка рекламных буклетов и проспектов). Отделом организована Школа экскурсоводов для студентов Тульского педагогического университета им. Л.Н. Тол¬стого.

Важной составляющей рекламно-информационной деятельно¬сти отдела является ежемесячное издание Вестника «Ясная Поля¬на». Цель печатного издания — оперативное и достоверное инфор-мирование сотрудников о различных направлениях деятельности музея-усадьбы и его филиалов.

Отдел музейной педагогики. Отдел был создан в 1994 г. Откры¬тие Л.Н. Толстым в Ясной Поляне школы для крестьянских детей, создание детских произведений, издание учебников, проведение детских праздников на Рождество в доме Л.Н. Толстого с вручени¬ем подарков крестьянским ребятишкам и др. — все было отмечено любовью к детям. Поэтому для Ясной Поляны особенно важно продолжать эту традицию с учетом современных образовательных и музейно-педагогических технологий.

Отдел активно работает с детскими учебными учреждениями Тулы и Тульской области, создает и реализует различные образо¬вательные программы: абонемент для дошкольников и младших школьников «Свет Ясной Поляны» (с 2002 г.); абонемент для школьников среднего звена «Изучаем русскую старину» (с 2003 г.); детская передвижная выставка «Милый человек Лев Николаевич»

(с 2001 г.).

Отдел ежегодно проводит детские яснополянские чтения. Их участники — школьники представляют на конкурс свои работы по экологии, краеведению, литературоведению.

Особое направление деятельности отдела — организация дет¬ских объединений, одним из которых является детское межрегиональное общественное движение «Муравейное братство»; I другое направление — клуб исторической реконструкции «Война I и мир».

В планах музея-усадьбы — возрождение культурно-досугового центра деревни, традиций яснополянской школы, построенной ' Александрой Львовной Толстой, строительство образовательного лицея вблизи усадьбы. Специфику этой деятельности определяет педагогическое наследие Л.Н. Толстого и интеграция образования и культуры.

Отдел народного творчества. Отдел был создан в 1996 г. Долгое время доминирующим направлением его работы было изготовление керамических сувениров (декоративно-прикладных изделий, игрушек, мелкой пластики в виде жанровых сценок по произве¬дениям Л.Н. Толстого). За несколько лет был сформирован осо¬бый, присущий только яснополянским керамическим сувенирам стиль. Его основа — растительный орнамент, выполненный рос¬писью ангобами, составленными на основе яснополянских глин и пигментов. Сейчас мастера-керамисты работают над созданием авторских коллекций на темы: «Герои произведений Л.Н. Толсто¬го», «Мифология и символика», «Яснополянская игрушка». При создании новых работ сохраняется традиция цветной ангобской росписи.

Образовательная деятельность музея, тематические лекции для детей, традиционные народные праздники и гуляния способствовали созданию сектора исторического костюма. Изучая одежду разных времен и сословий, мастера стремятся передать неповторимую красоту народного и дворянского костюма, создать достоверные копии. Из умелых рук мастериц выходят и копии, и карнаваль¬ные костюмы, маски, декоративные лоскутные панно и многое другое.

В настоящее время сотрудниками отдела изучаются, возрожда¬ются и осваиваются несправедливо забытые традиционные виды ремесел и рукоделий: ручное репсовое и орнаментальное ткачество поясов, лоскутное шитье, лозоплетение, бисеронизание, гончар¬ство.

Сектор леса. Сочетая научную и практическую работу, секторлеса выполняет две функции: историческую и природоохранную. Ведутся работы по сохранению ценных в мемориальном отношении насаждений, восстановление утраченных элементов композиции ландшафтов благоустройство территории. Л.Н. Толстой расположил в долине реки Воронки последовательную цепь пейзажей. Главные компонентыэкспозиции — древесные насаждения. Размещение хвойных и лиственных насаждений эффективно сочетается с естественным и водным пространством. Посевом семян древесных пород Толстой закреплял овраги, не давая им увеличиваться.

Проводятся санитарные работы по уходу за насаждениями: удаление усохших и больных экземпляров, порубочных остатков, лечение деревьев; осуществляются профилактические меры по борьбе с вредителями и болезнями.

Ведется уход за открытыми пространствами ландшафта, пред¬ставленными в заповеднике мемориальными полянами. Посто¬янно проводится мониторинг за состоянием лесов, изучается тра-вянистая и древесно-кустарниковая растительность заповедника, динамика роста дубовых культур, составляются проекты по рес¬таврации хозяйственных участков заповедника. Ведутся работы на участке лесного фонда площадью 114,3 га, входящего в охранную зону заповедника, арендуемого музеем-усадьбой с 2001 г.

Отдел мемориального сада. На территории усадьбы шесть са¬дов: Старый, Красный, Молодой, сад у пруда, сад у Прешпекта, сад у дома Волконского. В садах растет около 6000 яблонь самых разных сортов, а также чуть более 90 яблонь возраста 110—130 лет. Основная задача отдела — обеспечение комплекса реставрацион¬ных и агротехнических работ по сохранению плодовых насажде¬ний усадьбы. Комплекс проводимых мероприятий направлен:

• на сохранение старых мемориальных яблонь;

• на сохранение сортового ассортимента (посадка на освободив¬шееся место саженца яблони того же сорта);

• на получение стабильных урожаев.

Ведется работа по созданию коллекции старинных мемориальных сортов яблонь, произраставших в усадьбе в XIX—XX вв. С 1987 г. в садах прекращено использование ядохимикатов и ведется поиск альтернативных, экологически безопасных средств защиты насаждений от болезней и вредителей. Один из них — фитонцидный метод.

Отдел защиты зеленых насаждений и экологии. Отдел занимается проблемами сохранения зеленых насаждений в условиях техно¬генной среды. Сотрудники отдела осуществляют биологический контроль за состоянием зеленых насаждений, а также окружающей среды на территории музея-усадьбы. В рамках экологического мониторинга ведутся системные наблюдения за состоянием ат-мосферного воздуха и поверхностных вод реки Воронки; осуществляются фенологические наблюдения, фиксация повреждений: растительности промышленными выбросами. Работы проводятся в сотрудничестве со специалистами Института лесоведения РАН, ГГО им. Воейкова, лаборатории Гидрометеослужбы и других учреждений.

Сектор сохранения природного ландшафта и экологии. Природа Ясной Поляны живописна и разнообразна. Общая площадь заповедника составляет 412 га. Здесь произрастают более 500 видов | древесно-кустарниковых и травянистых растений, в том числе 12 редких и охраняемых законом. Не менее богат и разнообразен животный мир. Здесь представлены из видов наземных позвоночных, из крупных — лось, кабан, косуля.

Сохранение природно-исторического ландшафта неразрывно; связано с проблемой сохранения экосистемы и биологического разнообразия. Для решения этой задачи проводятся экологические; исследования по трем направлениям: инвентаризация природной среды, мониторинг, природоведческая реконструкция. Наряду; с научными исследованиями природной среды в музее-усадьбе; ведутся работы по созданию искусственных популяций редких и исчезающих видов растений в подходящих экотопах. На территории Ясной Поляны созданы участки с посадками редких видов растений, таких как ирис болотный, лилия белая, орхидные. Ведутся фенологические наблюдения за растительным и животным миром: изучаются лишайники, мхи, орнитофауна, земноводные; и насекомые.

Отдел автоматизации и программного обеспечения. Главной за¬дачей отдела является сопровождение компьютерной техники, разработка новых программных систем и эксплуатация готовых программных проектов.

Отдел обеспечивает автоматизацию учетно-хранительской деятельности по приему и выдаче музейных предметов, форми¬рованию инвентарных карточек, научных паспортов и инвентар¬ных книг; создание базы музейных коллекций. В 1999 г. Музей получил грант на внедрение в Ясной Поляне системы КАМИС. В 1996—2003 гг. в музее использовалось программное обеспечение «Туризм», разработанное программистами отдела, а в 2003 г. была внедрена «Автоматизированная система резервирования и продажи билетов». Система предназначена для автоматизации основных процедур приема предварительных заявок и реализации билетов и услуг. Система полностью автоматизирует все основные технологические процедуры, связанные с планируемым мероприятием; продажей на них "билетов, реализацией различных видов услуг.

Прикладные, программы, используемые в музее-заповеднике и в филиалах: КАМИС — разработчик ОАО «Альт-Софт», Санкт-Петербург; АС «Библиотека» -— разработчик ГИВЦ Министер¬ство культуры РФ; Система резервирования и продажи биле¬тов — разработчик «ИнфоТех», Санкт-Петербург; «Экологический мониторинг» — разработчик Пушкинский институт Лесоведения; «Консультант-Плюс», «Эталон» — правовые базы данных; «Па¬рус» — комплексная автоматизированная финансово-хозяйствен¬ная деятельность — разработчик ЗАО «Корпорация Парус»

Направления развития музейного менеджмента

В настоящее время в сфере культуры и искусства интенсив¬но формируется глобальное культурное пространство. Предста¬вители различных культур с помощью современного туризма, информационных технологий, средств связи и телекоммуникации не только могут получить интересующую их информацию о музеях, выставках, экспозициях, но и посетить их в любой точке мира. В этих условиях развитие музейного дела заключается в повыше¬нии эффективности деятельности на основе поиска и реализации современных методов, форм и средств донесения социокультурной информации до аудитории.

Достижение современным музеем данной цели возможно сле¬дующими методами:

• создание интерактивной музейной экспозиции, погружение аудитории в культурно-историческую среду музея, использова¬ние элементов шоу;

• укрепление материально-технической базы, использование разнообразных технических средств при демонстрации музей¬ных предметов;

• • развитие культурного туризма, расширение международного сотрудничества в музейном деле, выставочной деятельности, создание и развитие гостиничной инфраструктуры и турист¬ского сервиса.

В современных условиях менеджменту музея следует не только реагировать на мгновенные и спонтанные изменениями в мире культуры, но и искать потенциальных носителей подобных изме¬нений, внедрять их в глобальном культурном пространстве. Куль¬турная деятельность музея должна быть гибкой и адаптивной, соответствовать культуре, а не пытаться изменить ее и одновре¬менно интегрировать в современное культурное поле находящихся вне его. Одним из принципов современной культурной политики является принцип: преодоление пределов. Суть его заключается в том, что культура интегрируется в другие сфе¬ры жизнедеятельности, как то: экономику, политику, социаль¬ную сферу, военную сферу и т.д. Культура использует технологии и формы, абсолютно чуждых ей по содержанию секторов общест¬венной и государственной жизни, создает особое содержание, по преимуществу ценностного характера. Границы между секторами не стираются, но они более не являются закрытыми для различных влияний. Обмен информацией стремительно развивается, интен¬сивность его растет: одним из главных для культуры становится вопрос быстрой и качественной передачи ассоциативной инфор¬мации потребителю.

Партнерство культуры и экономики — важнейший элемент раз¬вития современного музейного дела. Самоокупаемость культурной сферы требует интеграции культуры и бизнеса, в процессе которой объект культуры эволюционирует в пассивный субъект, обеспечи¬вающий творческую направленность бизнес-проектов. В мире ак-тивно создаются культурные корпорации, цели которых являются как экономическими, так и социальными. Часть собственности корпорации является государственной, а, часть — частной; кор¬порация одновременно получает прибыль и реализовывает госу¬дарственную культурную политику. Создание такого рода струк¬тур полугосударственного характера чрезвычайно перспективно, так как государство снимает с финансирования часть учреждений культуры, так как они становятся самоокупаемыми. Бизнесмены, инвестирующие деньги в культурные проекты, получают господ¬держку (кредиты, налоговые льготы).

На рынке культурных продуктов появляются крупные компа¬нии, способные к бурному развитию по корпоративным принципам, экспансии в различных сферах, реализующие крупные соци¬ально-культурные проекты.

Музейная корпорация — это социокультурная система, вклю¬чающая в себя культурные объекты самого различного профиля, объединенные одним брендом, единой стратегической системой управления. В основе современной музейной корпорации лежит несколько традиционных идей:

• экономическая эффективность (прибыльность, безубыточ¬ность);

• оргайизационная культура (идеология);

• бренд (марка);

• креативность;

• жесткая иерархия;

• гибкость и восприимчивость к изменениям;

• активная маркетинговая и пиар-деятельность;

• активная научная деятельность в связи с культурной средой и научно-техническим прогрессом.

Эти принципы позволяют музейным корпорациям существо¬вать, развиваться, расти. Экономическая эффективность возмож¬на в том случае, если музей использует свои экспонаты в качестве ресурса, найдет формы их эксплуатации, генерирует и интегриру¬ет в свою деятельность различные бизнес-проекты. Интеграция с туристическим, издательским и другими видами бизнеса — эф¬фективный путь развития музейного дела в условиях современной постиндустриальной рыночной экономики.

Организационная культура — философия современной музей¬ной корпорации, в соответствии с которой все работники музея действуют в соответствии с идеологией организации, являются лояльными ей, верят в успех бренда и социальную значимость музейного дела. В современных условиях бренд — ключевое по¬нятие успеха музейного дела. Музейный бренд, создавая опреде¬ленный набор ассоциаций, связанных с символом музейной кор¬порации, создает ее имидж на национальном и международных рынках. Современный музей развивается, включая свой бренд в глобальное культурное информационное и экономическое поле.

Креативность — основное правило функционирования музейной корпорации. Культурный продукт востребован только тогда, когда в него вложена оригинальная мысль, то, что общество еще не видело. В современном обществе потребления новизна ценится превыше всего.

Жесткая иерархия внутри системы — условие эффективного му¬зейного менеджмента. Жесткий контроль за обменом информации между подсистемами музейной корпорации обеспечивает высокий уровень координации действий подразделений, служб и отдельных сотрудников.

В современных условиях музею необходима гибкость и восприимчивость к изменениям на рынке, поведению партнеров и конкурентов. В противном случае музей превращается в структуру, существующую в законсервированном виде. Каждый музей должен помнить, что он — лишь один из игроков на рынке музейного дела, лишь тогда его политика будет эффективной, а проекты оправданными, обоснованными и востребованными обществом.

Постоянное исследование рынка и позиционирование на нем с помощью пиар-деятельности — еще один способ саморегуляции, необходимый современным музеям, находящимся на госу-дарственном финансировании. Это возможность с помощью современных технологий поддерживать информационный обмен с потенциальными потребителями культурного продукта.

Научная и образовательная деятельность музея как корпорации необходима с точки зрения социальной эффективности. Крупные исследования в научной сфере также необходимы для серьезной издательской деятельности и получения государственной под¬держки.

Формирование корпоративных отношений внутри музея, а также вовлечение инвесторов и партнеров в музейное дело — необходимый механизм интенсификации процессов внутри системы, эффективного менеджмента, саморегуляции музейной деятельности. В случае создание эффективных регулятивных механизмов со¬циальная роль музея повысится настолько, насколько возрастут его ресурсы и рыночные возможности.

Объединение различных форм бизнеса с музейной деятельностью чрезвычайно перспективно. В настоящее время большинство музе¬ев проявляют свою активность в следующих областях: издательской деятельности, выставочной деятельности, образовательной дея¬тельности, сувенирном производстве. Однако в связи с небольши¬ми масштабами этих направлений деятельности, их экономическая и социальная эффективность невелика. В перспективе сфера влияния музея могла бы быть расширена на ряд областей бизне¬са. К ним относятся: гостиничный бизнес, туристический бизнес, а также оказание услуг в сфере организации праздников, дизайна и архитектуры, антикварной торговли и т.д.

В процессе постоянной креативной деятельности музея тради¬ционные сферы влияния должны осваиваться с помощью новых форм, экспансия на частично освоенном рынке — одно из перспек-тивнейших направлений продвижения музейной корпорации.

Кооперирование с бизнесом осуществляется на основе созда¬ния глобального бренда музея-, который номинально объединяет самые различные музейные и бизнес-структуры, служит гаран¬том определенного качества, предоставляемых услуг и предлагает специфическую, «брендовую» относительно стандартизованную форму предоставления услуг. При этом единая стратегия развития для всех элементов не предусмотрена. Преимуществом данного подхода является автономность подсистем музейной корпора¬ции, отсутствие жесткой иерархии в рамках совместного бизнес-проекта. В систему привлекаются отечественные и иностранные предприниматели, готовые работать под музейным брендом, что избавляет их от дорогостоящей РК-компании для раскрутки и про¬движения продукта, так как им достаточно заботиться о престиже бренда музея.

Иной путь — создание классической корпорации: полуфео¬дальной системы, функционирующей на принципах жесточай¬шей иерархии, в которой все подсистемы строго следуют единой стратегии, принимаемой на уровне топ-менеджеров и «стратеги¬ческих» департаментов. Как показывает мировой опыт, по такой схеме согласно работать абсолютное меньшинство крупных пред¬принимателей; существование жесткой системы подрывает их ин-тересы на рынке, не предполагает возможности самостоятельного продвижения. В первом случае возможно создание ряда брендов, сопутствующих топ-бренду музея; во втором случае существует только центр, представляющий на рынке интересы всех элемен¬тов системы. Но этот подход позволяет максимизировать прибыли, повысить эффективность.

Следующее перспективное направление деятельности совре¬менного музея — создание системы брендов, концентрированных на музейных территориях: крупные музеи объединяются и интег¬рируются с бизнес-структурами, имеющими собственные бренды; в сознании потребителя создается четкий набор ассоциаций: круп¬ные музеи связаны с определенными брендами — «рекомендуют». Музеи принимают наиболее мягкий вид корпоративного сотруд-ничества, связывая свою марку с определенными представителями издательской деятельности, гостиничного бизнеса, туристической сферы. Эффективность такого подхода минимальна: один-два сов¬местных проекта среднего масштаба в год.

Рассмотрим этапы превращения современного крупного музея в корпорацию, часть активов которой будет представлена частным капиталом, а другая часть — государственными - ценностями му¬зейного характера.

1. Разрабатывается система управления музеем, существующим в рамках корпорации. Структура управления музея подвергается тщательному анализу с точки зрения различных подходов, музей рассматривается как единая система, подсистемы которой имеют специфические функции и задачи. На основе анализа синтезиру¬ется новая структура управления, так называемая «система управ¬ления переходного периода», основной задачей которой является разработка теоретической концепции корпорации, поиск иннова¬ционных форм деятельности.

2. На основании концепции проводится сканирование мирово¬го бизнес-пространства с целью найти предпринимателей, готовых вступить в корпорацию на определенных концепцией условиях.

3. Состав музейной корпорации принципиально определен. Разрабатывается структура управления корпорацией в целом, ее бренд и организационная культура, устанавливаются технологии обмена информацией, специфические механизмы взаимодействия с внешней средой, а также формируется стратегия, т.е. перспекти¬ва развития корпорации.

4. Музейная корпорация начинает формироваться юридиче¬ски и фактически. Обеспечивается маркетинговая деятельность музея и партнерских бизнес-структур в рамках единого проекта. Масштабы маркетинговой деятельности должны соответствовать уровню музея и объему капиталов, объединенных музейной кор-порацией. Важной частью маркетинговой деятельности является брендинг.

5. Музейная корпорация сформировалась, образовала единое стилевое и информационное пространство и начала переговоры с властями метрополии о создании единой стратегии развития кор¬порации и города в различных сферах. Музей на этом этапе создает организационную культуру города, единую для города и корпора¬ций музейного типа.

3. Музейная корпорация осуществляет свою основную дея¬тельность согласно заявленным принципам и генерирует новые проекты, включает новые элементы в свою структуру, а также максимально интегрируется с обществом и органами государственной власти.

Музейная корпорация может объединить сферы деятельности, в которых гуманитарная, социокультурная составляющая имеют большое значение. Музейная корпорация может включать в себя производства по изготовлению мебели и канцелярских товаров; специфические медицинские, санаторно-курортные учреждения; туристические, транспортные компании; предприятия гостинич¬ной и ресторанной сферы. Все это будут объединять следующие элементы системы:

1) единый бренд — символ специфического стиля музея, его цен¬ностной сущности и ориентации;

2) единый стиль, непосредственно связанный с брендом, отра¬жающий стилевое многообразие музея, его потенциал культу¬ры и искусства как рыночно-ориентированной индустрии;

3) единая организационная культура, стремление к четко скон¬струированным корпоративным целям;

4) единая стратегия маркетинга, позиционирования на рынке, основанная на применении эффективных рыночных техно¬логий;

5) единая социальная политика, соответствующая принципу со¬циально ответственного бизнеса. Объект социальной деятель¬ности — музей находится внутри корпорации.

В рамках музейной корпорации бизнес-структуры получают мощную креативную поддержку. Творческие проекты наращива¬ют капитализацию, культурные и художественные идеи становят¬ся все дороже. Музей выступает как генератор социокультурных и художественных инноваций. Экономическая эффективность партнерства в рамках музейной корпорации несомненна. Мини¬мальное вложение ресурсов в объединение — и производство об¬ретает творчески ориентированную концепцию, а музей — мощ¬ный и неиссякаемый источник независимого дохода. С учетом государственной поддержки такого рода корпорации могут быть мощными бизнес-культурными центрами, сформировать соб¬ственный рынок туристических, гостиничных, ресторанных и т.д. услуг и развивать его.

Музейная корпорация, став производителем товаров и услуг, может оказывать на общество значительное воздействие. Более того, как производитель она будет взаимодействовать с актив¬ным потребителем, т.е. либеральной группой, которая на данный момент находится вне музейного поля. Поддерживая молодых и перспективных художников, профессионалов в сфере искусства и совмещая их работы с интерпретациями классического искус¬ства, музейная корпорация сможет в упрощенном виде внедрять культурные ценности в общество. В таких условиях музей может быть успешным и социально эффективным, если сможет приспособиться к стилю эпохи — станет корпорацией, производящей то, что можно рекламировать, понимать и просто потреблять. Основным инструментом влияния на культурное поле значительной массы людей, сконцентрированной в рамках метрополии, является общение с ними с помощью средств массовой информации. Применение технологии «очевидных ассоциаций», т.е. лозунгов и слоганов, понятных значительной части населения, становится единственным средством эффективного воздействия. Другим инструментом такого процесса может быть общение с избранными (представителями общественных организаций, ассоциаций бизнесменов и т.д.) с помощью создания специальных институтов в рамках системы управления метрополии (в теории корпоративизма такие группы, активно взаимодействующие с властью и представляющие определенные группы интересов, обозначают как внутренние группы.

Музейная корпорация не только участвует в проектах общест¬венных организаций и инициирует их, но сама создает обществен¬ные организации, как то: попечительские советы школ, театров, библиотек; ассоциации искусствоведов, дизайнеров, художников, менеджеров и т.д. Музейная корпорация создает сеть, которая всег¬да может предоставить ей необходимые ресурсы и одновременно быть объектом воздействия. Таким образом, сфера влияния музеев в экономике и обществе расширяется, появляются новые возможности и специфические формы экономической деятельности.

**Занятие 26.03.2020**

**Менеджмент в сфере образования**

Понятие менеджмента в сфере образования

Менеджмент в сфере образования – это специфическая отрасль управленческих наук, сочетающая в себя положения психологии, педагогики, социологии управления, менеджмента и маркетинга.

Масштабы и возможности рынка образовательных услуг в России часто недооцениваются. Это связано с долгое время действовавшей концепцией бесплатного образования, элементы которой сохраняются и в настоящее время (так, в частности, основное среднее образование является бесплатным и всеобщим, есть возможность за счет средств государственного бюджета получить и более высокие ступени образования). Однако образовательные услуги могут реализовываться в разных формах:

государственные школы и вузы,

коммерческие и частные учебные заведения,

курсы повышения квалификации,

дополнительное образование,

дистанционное обучение (в том числе с использованием онлайн-технологий),

интеграция с зарубежными образовательными учреждениями и т.д.

При этом количество специалистов-менеджеров в образовательной сфере, способных решать вопросы развития новых научных направлений и инновационных методик, проблемы образования на уровне государственных структур и учреждений, мало.

Быть менеджером образовательного процесса – значит:

выполнять необходимую обществу значимую работу,

формировать общественное мнение,

заниматься делом, основу которого составляют высокие морально-этические аспекты,

работать в престижной отрасли.

Менеджмент образовательных процессов позволяет людям приобщиться к огромному миру знаний. Каждому нужен проводник на пути к познанию и карьерным свершениям. Однако для менеджера, кроме высокого предназначения, имеет значение еще и бизнес, повышение эффективности образовательного процесса, его регламентация и упорядочение.

В последние годы появилось достаточно много трудов, посвященных управлению в сфере образования, а также отдельным организационно-управленческим аспектам образовательного процесса. Однако этим работам не хватает системности, в большинстве случаев речь идет либо о эмпирическом описании деятельности, проводимой в конкретном учреждении (или на конкретной ступени образования), либо о поверхностном объяснении того, что может быть признано управлением в образовательной организации, какие основные понятия используются в этой деятельности.

Авторы рассматривают менеджмент в образовательной системе как:

системно организованный, целенаправленный процесс, в ходе которого производится воздействие на компоненты структуры образовательной системы и их связи, и который обеспечивает их целостность и реализацию заложенных функций,

имеющее иерархию научно организованное управление: на первом уровне производится управление деятельностью коллективом учреждения, на втором – деятельностью обучающихся,

комплекс организационных форм, методов, принципов, технологических приемов управления образовательными системами, цель которого – повышение эффективности их функционирования.

В целом направления исследования в сфере менеджмента образования можно разделить на три группы:

управление образовательным процессом (обучением, воспитанием, формированием личности),

управление учреждениями образования,

управление программами, проектами, системами образования.

Принципы менеджмента в сфере образования

Менеджмент в сфере образования опирается как на общие принципы менеджмента, так и на специфические принципы, характерные именно для этой отрасли жизнедеятельности общества. Безусловно, сформулированные принципы будут отражать только отдельные аспекты управления, однако даже такое мозаичное представление способно сформировать картину особенностей управленческой теории и практики. Некоторые значимые принципы менеджмента в сфере образования:

принцип доверия и уважения к человеку. Этот принцип является системообразующим и основополагающим, он отражает ведущую идею образовательной аксиологии. Он должен трансформироваться в духовную основу, фундамент функционирования образовательной организации, задать вектор оптимизации всех процессов,

принцип целостного взгляда. Эта позиция также очень важна в системе ценностей. В соответствии с ней, субъекты образовательного процесса должны восприниматься как личности со всеми мотивами, потребностями, переживаниями, целями. Этот принцип – краеугольный камень культуры образовательных организаций,

принцип целевой гармонизации и педагогической целенаправленности подразумевает, что все решаемые в процессе управления задачи должны быть ориентированы на достижение ключевой цели, стоящей перед образовательными организациями как социальным институтом. Общество определяет, что образование должно готовить молодое поколение к вхождению в производственно-социальную сферу жизни. Цель в этом случае выступает как исходный побудитель субъектов, двигательная сила и направляющий фактор,

принцип сотрудничества. Образование – явление полисубъектное, отношения в нем должны носить субъект-субъектный, а не субъект-объектный характер,

принцип научности. Необходимо учитывать закономерности управленческого и образовательного процессов,

принцип гуманности. Интересы личности должны быть высшим приоритетом, а цели, способы и средства воздействия – отвечать требованиям гуманности, соединять в себе потребности и интересы отдельных личностей и коллектива в целом,

принцип рациональной организации труда, включая четкое разделение прав, обязанностей и ответственности, делегирование управленческих полномочий вниз по иерархической структуре, научно обоснованное распределение рабочего времени в соответствии с направлениями деятельности работников, оптимизацию управленческой информации,

принцип эффективности. В соответствии с ним из множества альтернатив выбирается та, которая позволяет достичь цель с наименьшими затратами,

принцип интегральности. Этот принцип проявляется в ориентации на целостность образовательного и управленческого процессов.

**Занятие 02.04.2020**

**Государственное управление культуры.**

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

Вопросы государственного управления сферой культуры затрагиваются в Указах Президента, являющимся высшим должностным лицом Российской Федерации, согласно действующей Конституции, его законодательных инициативах. Основными функциями законодательной /представительной/ власти является разработка и принятие законов, утверждение государственного бюджета и контроль за его исполнением, формирование органов исполнительной власти. Все эти функции, так или иначе, касаются культуры и сферы культуры.

Первоочередной задачей государства в культурной сфере является разработка отвечающей новым реальностям правовой базы, которая включает: стимулирующие налоговые льготы инвесторам в сферу культуры; действие средств обеспечения сохранности и безопасности государственных культурных ценностей; возможность творческого труда и реализации права на «свободную профессию»; меры, усиливающие ответственность за преступления против культурного наследия страны. К долгосрочным целям культурной политики государства относятся: формирование идеологических и нравственных основ демократического правового государства; создание условий для развития и воспроизводства творческого потенциала общества; формирование неискаженного исторического сознания, создание единого культурного пространства страны.

Управленческая деятельность в области культуры осуществляется Правительством, системой федеральных и иных органов исполнительной власти.

Высшим органом исполнительной власти в Российской Федерации является Правительство РФ. Функциями исполнительной власти является исполнение законов и утверждение бюджета, а также текущее государственное управление соответствующими отраслями. Применительно к сфере культуры эти функции осуществляет Министерство культуры и массовых коммуникаций РФ, возглавляемое министром. Произошло слияние нескольких прежних министерств: Министерства культуры, Министерства печати, Министерства по межнациональным отношениям, Комитета по кинематографии и архивов. Изменилась сфера полномочий министерства. Правоприменительных функций у министерств теперь нет, то есть, нет выхода на реальные объекты, на проблемы их непосредственного финансирования, кадрового обеспечения. По новым правилам эти функции выведены на другой уровень структуры – на уровень федеральных агентств. В структуре Министерства культуры действует ряд агентств – по отраслям культурной деятельности /бывшее Министерство культуры преобразовано в Агентство по культуре и кинематографии, образовано Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям и Архивное агентство/. Министерство культуры осуществляет учредительские функции по отношению к государственным учреждениям культуры федерального значения /Большой театр, Эрмитаж, Русский музей, Национальная библиотека и др./.

Министерство – это своего рода «мини-правительство». На данном этапе его главная задача – правоустанавливающие функции, то есть подготовка проектов законов, указов. В полномочиях министерства – контакты с Государственной думой, прежде всего с комитетом по культуре.

Структуру нового министерства составляют 11 департаментов: Департамент государственной поддержки профессионального искусства и народного творчества, Департамент кинематографии, Департамент культурного наследия и изобразительного искусства, Департамент науки и образования, Департамент строительства, капитального ремонта, инвестиционной политики и реставрации, Департамент международного сотрудничества, Нормативно-правовой департамент, Департамент экономики и финансов, Департамент Генерального секретариата.

Объектами управления являются различные учреждения культуры: библиотеки, дома и дворцы культуры, клубы, кинотеатры, цирки, музеи и т.д.

Министерство культуры Российской Федерации, согласно Положению о нем, утвержденному постановлением Ст.1615 Правительства от 6 июня 1997 г., является федеральным органом исполнительной власти, проводящим государственную политику в области культуры, искусства, охраны и использования историко-культурного наследия, а также осуществляющим государственное регулирование и координацию деятельности иных федеральных органов исполнительной власти в этой сфере в случаях, установленных федеральными законами, указами Президента и постановлениями Правительства. Министерство является специально уполномоченным государственным органом охраны памятников истории и культуры, а также специально уполномоченным органом государственного контроля за соблюдением установленного порядка вывоза из России и ввоза на ее территорию культурных ценностей, реализации предметов антиквариата, а также правил внешнеэкономической деятельности в отношении культурных ценностей.

Минкультуры России имеет территориальные органы по сохранению культурных ценностей.

Свою компетенцию оно реализует в основном в отношении объектов культуры федерального значения, организационно-правовой статус которых определяется, как правило, Правительством РФ.

Основными задачами Министерства являются: осуществление в сфере культуры государственной политики, обеспечивающей необходимые условия для реализации конституционных прав граждан РФ на свободу творчества, участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, доступ к культурным ценностям и направленной на сохранение исторического и культурного наследия, содействие развитию национальных культур народов России;

Правовой базой сохранения и развития библиотечного дела служит Федеральный закон N 78-ФЗ от 29 декабря 1994 г "О библиотечном деле" устанавливает принципы деятельности библиотек, гарантирующие права человека, общественных объединений, народов и этнических общностей на свободный доступ к информации, свободное духовное развитие, приобщение к ценностям национальной и мировой культуры, а также на культурную, научную и образовательную деятельность.15

Федеральный закон N 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26 мая 1996 года определяет особенности правового положения музеев, которых в стране более 2,5 тыс. Они создаются в форме учреждений, осуществляющих культурные, образовательные и научные функции некоммерческого характера. Постановлением Правительства N 179 от 12 февраля 1998 г. «Об утверждении положений о Музейном фонде Российской Федерации, о Государственном каталоге Музейного фонда Российской федерации, о лицензировании деятельности музеев в Российской Федерации» установлен порядок и механизм учета, сохранения богатств, сосредоточенных в музеях страны. Федеральная архивная служба России (Росархив), согласно Положению о ней, утвержденному Постановлением Правительства № 1562 от 28 декабря 1998 г., является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим государственное регулирование в области архивного дела и контроль за сохранностью, комплектованием и использованием Архивного, фонда Российской Федерации.

Политические и социально-экономические преобразования, происходившие в 1991 — 2000 гг. в России, обусловили необходимость реформирования архивного дела на федеральном и местном уровнях. Важным содержанием проведенных реформ явилось создание необходимой законодательной базы и выработка новых подходов в решении основных задач архивной отрасли — комплектования, обеспечения сохранности и использования документов Архивного фонда Российской Федерации.

Основными задачами Росархива являются: организация и обеспечение формирования сохранности и использования Архивного фонда РФ; анализ состояния архивного дела, изучение тенденций и закономерностей, определение концепции и стратегии его развития с учетом региональных особенностей; развитие и совершенствование совместно с федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Федерации архивного дела и делопроизводства; координация деятельности подчиненных федеральных государственных архивов, научных и других организаций, обеспечение их функционирования; контроль за соблюдением законодательства в области архивного дела и другие задачи и функции, указанные в Положении.

Таким образом, мы можем утверждать, что государственное управление культуры осуществляется с помощью Министерства культуры и массовых коммуникаций, в структуру которого входят следующие департаменты: Департамент государственной поддержки профессионального искусства и народного творчества, Департамент кинематографии, Департамент культурного наследия и изобразительного искусства, Департамент науки и образования, Департамент строительства, капитального ремонта, инвестиционной политики и реставрации, Департамент международного сотрудничества, Нормативно-правовой департамент, Департамент экономики и финансов, Департамент Генерального секретариата. У каждого из департаментов есть свои обязанности и полномочия. Основной и важнейшей их функцией является выполнение комплекса мер по сохранению и развитию культуры.

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 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, развитии 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.

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.

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 кокой-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.

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.

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 ХХ – началу ХХ1 вв. возникла фактически новая цивилизация, наиболее ярким проявлением которой стали новые информационные технологии. Персональные компьютеры и мультимедиа, видео и лазеры, СD 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 представительствовать. 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.

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 ХХ1 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.

**Занятие 02.04.2020**

**Эволюция управленческой мысли.**

Сущность характерные черты совершенного менеджмента.

 Основоположником научного менеджмента является Тейлор (1856 – 1915 гг.)

Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.)

Основные идеи следующих работ:

1. роль менеджеров

2. стимулирование и вознаграждение

3. нормирование работ

Его заслугой является то, что:

1. Доказал возможность разработки на основе анализа затрат времени, движений, усилий, методов осуществление производственных и трудовых операций.

2. Каждый менеджер должен осуществлять подбор, осуществлять расставку рабочих на те места, где они могут принести пользу, мотивировать, контролировать работу.

3. Совершенствовать систему оплаты труда.

Заслуга Тейлора и его последователей школы заключается в утверждении принципов научного управления:

1. Исследование каждого отдельного вида деятельности

2. Отбор работ для выполнения определенных операций и их обучение

3. Обеспечение работников необходимыми ресурсами

4. Систематическое и правильное использование материалов стимулирования

5. Выделение, планирование в отдельный процесс управления

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности

 Административно –классическая школа менеджеров

Фойоль (1841 – 1825 гг.) создал «теорию администрации» 1 статья вышла в 1900 г., а книга в 1916 г. «Общее и промышленное управление». Там он раскрыл 14 принципов административного управления:

1. Разделение труда

2. Власть и ответственность

3. Дисциплина

4. Единство распорядительства

5. Единство руководства

6. Подчинение частных интересов общим

7. Вознаграждение персонала

8. Централизация

9. Скалярная цель

10. Порядок

11. Справедливость

12. Постоянство, стабильность персонала

13. Инициатива

14. Корпоративное духовное единение персонала

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым по убеждению создателя организация достигнет успеха. Фойоль выделяет в управление производства в группы операций:

1. Технические

2. Коммерческие

3. Финансовые

4. Страховые

5. Учетные

6. Административные

Вклад данной школы заключается в том, что они рассматривают управление, как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. Они сформировали теорию управления всей организацией.

 Школа человеческих отношений

Г. Мюнстерберг (1983-1916гг)

М.. Л. Фаллет (1868-1933гг)

Элитен Мейо (1880-1945гг)

Д. Макгрегор (1906-1964гг)

 В 30-50 гг. 20 века на западе распространились «Неоклассические школы», учитывающие человеческий фактор, как основной элемент эффективного предприятия. Перенос центра тяжести в управление с выполнением задач на отношение между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений. Характерные эксперименты (фирма Бэспипэлектирк) Чикаго.

Суть системы человеческих отношений характеризует менеджерские заповеди, разработанные этой фирмой:

1. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно не верно. Имей бесконечное терпение.

2. Справедливость к подчиненным.

3. Будь вежлив, не демонстрируй раздражение.

4. Краткость.

5. Не делай замечания подчиненным в присутствие третьего лица.

6. Благодарность за хорошую работу.

 Особенности и основные черты японского менеджмента

 Япония стала развивать современный менеджмент современным лицом. В стране культурных принципов наши богатства – «человеческие ресурсы». Японская модель основана на философии «Мы все – одна семья». Важная задача –установить нормальные отношения с рабочими, сформулировать понимание того, что работники и менеджер одна семья. В коллективе существует четкая цель, которая сплачивает персонал. Внушение рабочим, что его благополучие зависит от результатов деятельности фирмы. Продвижение по службе зависит от возраста и стажа. Широко применяется метод горизонтальной гортации. В течение 4-7 лет перемешают рабочего на горизонтали. Таким образом, в течение своей трудовой деятельности рабочий осваивает несколько профессий, становясь широко профессиональным рабочим. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается стажа и начинает с нуля. Существует система, поощряющая общение друг с другом (день начинается зарядкой, все декламируют записи, вывешенные на стенках). Мастера должны ежедневно оправляться о здоровье у рабочих.

Управленческие идеи в России

К чести российских специалистов следует отметить, что первые наши в области научного менеджмента сделали задолго до Тейлора в 1860-70гг сотрудниками высшего технического училища, разработавшие методику рационализацию трудовых движений, получившая медаль «преуспевание» на всемерной торговой выставке в Вене в 1873 году, ее стали использовать английские промышленники. В 1908 году в России стали выходить сборники «Административно-техническая библиотека» (Левенсберг). В 1911 году в Петербургском политехническом институте Семеновым был прочитан курс организации заводского хозяйства. Исследование в области управления производством и НОТ были возобновлены в 20г. В этот период были сформулированы основные законы организации и НОТ.

1. Закон наименьших применение цепной связи, гласящей, что конечный объем выпуска продукции зависит от слабейшего звена.

2. Закон взаимного замыкания. Суть – сначала создается подразделение основного звена, затем его обеспечив.

3. Закон ритма

4. Закон параллельности и последовательности

5. Закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей, должна соответствовать их реальным возможностей.

6. Закон реальных условий, ставить только достижимые цели.

А. О. Ерманский (1866-1941гг)

В своих работах сформировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость созданием определенных социально-экономических условий и, прежде всего крупного машинного производства. Одним из основных законов этой науки Ерманский считал закон «Организационной суммы», которая будет больше, чем арифметическая составляющая ее сил. Если все вещественный личные элементы производства гармонично сочетаются и усилят друг друга.

Крупный организатор наук А. К. Гастев считал, что вся работу в области НОТ и управления нужно начинать с отдельного человека кем бы он ни был, руководителем или рядовым исполнителем. Составными элементами этой концепции были:

1. Теория трудовых движений в производственном процессе.

2. Организация рабочего и методика рационального обучения и д.р.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции «узкой базы», смысл которой заключается в наличие на производстве узких мест, решение которых обязательно.

П. Н. Керженцов (1881-1940гг)

Сформировал теорию «организационной деятельности», выделив в НОТ три объекта – труд, производство и управление. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов в выполнение управленческих действий:

1. Формирование организационных структур.

2. Распределение обязанностей.

3. Планирование, учет, подбор и расстановка кадров.

4. Поддержание и укрепление дисциплины.

Керженцов выделил общие черты управления в организации:

1. Постановка целей и задач.

2. Разработка планов.

3. Учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Важнейшим элементом НОТ он считал развитие инициативы исполнителей, не умоляя роли профессиональных руководителей.

Н. А. Витте

Основные идеи:

1. Социально-трудовая концепция управления.

2. Главная задача управления - целесообразная организация людей.

3. Концепция административных функций (чем выше уровень управления, тем больше административные методы и тем меньше технические).

4. Сформулировал следующие требования к руководителю:

- умение правильно подобрать персонал управления;

- четко распределить обязанности;

- намечать цели, координировать работу, контроль.

 Лекция №3 Современные подходы к менеджменту

 Эффективность и качество управленческого труда определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов принципов, методов без хорошей теории практика слепа. Однако к настоящему времени к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более 13-ти научных подходов:

1. Комплексный

2. Интеграционный

3. Маркетинговый

4. Функциональный

5. Динамический

6. Воспроизводственный

7. Процессный

8. Нормативный

9. Количественный

10. Административный

11. Поведенческий

12. Ситуационный

13. Системный

 1. Комплексный

При применение комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

 2. Интеграционный

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

- между стадиями жизненного цикла объекта управления;

- между уровнями управления по вертикали;

- между уровнями управления по горизонтали.

Термеэнтеграция – это углубление сотрудничества субъектов управления их объединения, управление взаимодействия и взаимосвязи между компонентами системы управления.

3. Маркетинговый

Предусматривает ориентацию управляющей подсистемой при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;

- экономия ресурсов у потребителя за сет повышения качества;

- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического процесса (НТП);

- применение системы менеджмента.

4. Функциональный

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается, как совокупность функции, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функции создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается, тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

 5. Динамический

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в динамическом развитие, причин наследственных связей и соподчиненности производится ретроспективный анализ за пять и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

 6. Воспроизводственный

Это подход ориентированный на постоянное возобновление производства товара услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими по сравнению, с лучшим технологичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

7. Процессный

Рассматривает функции управления, как взаимосвязанный процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанный действий.

 8. Нормативный

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента, нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистемой;

- функциональной подсистемой;

- обеспечивающие подсистемы.

 9. Количественный

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и другие. Управлять можно цифрами и не только словами.

 10. Административный

Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

 11. Поведенческий

Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознание своих собственных возможностей, на основе подхода современных поведенческих наук, к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышения эффективности фирмы за счет повышения человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и фирмы в целом.

 12. Ситуационный

Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом, который соответствует данной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

 13. Системный

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

- восхождение от абстрактного к конкретному;

- единство анализа и синтеза логического и исторического;

- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.