

# Основы менеджмента социально-культурной деятельности

Востряков Лев Евгеньевич,  
д.полит.н.

[lev-vostriakov@yandex.ru](mailto:lev-vostriakov@yandex.ru)

18 ноября 2016 г.

# **Основы менеджмента социально-культурной деятельности**

## **Лекция 2. Теоретические концепции в области менеджмента организаций социально-культурной сферы**

*План:*

- 1. Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы**
- 2. Основные элементы организации социально-культурной сферы**

# Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы

**Baumol**, William Jack (1922–), **Bowen**, William G. (1933–)

Baumol W.J., Bowen W.G. Performing Arts: The Economic Dilemma. – N-Y.: The Twentieth Century Fund, 1966.

Особенности менеджмента СКД-организаций:

- измерение и рост производительности труда персонала;
- материальное стимулирование труда персонала;
- опережающий рост расходов организаций над их доходами

# Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы

СССР:

сектор научного управления и прогнозирования развития художественной культуры ВНИИ искусствознания (1977)

Александр Яковлевич **Рубинштейн** (1947–)

сектор экономики и проблем управления НИИ культуры

Сергей Владимирович **Шишкин** (1959–)

Евгений Яковлевич **Зазерский** (1923–1991)

Становление исследований менеджмента  
организаций социально-культурной сферы

Проблемная комиссия «Социально-  
экономические проблемы развития и  
управления в сфере культуры» Научного  
Совета АН СССР по комплексной  
проблеме «Экономические  
закономерности развития социализма и  
соревнование двух систем»

# Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы

А.Я. Рубинштейн:

с 1971 по 2010 гг.:

среднегодовое число спектаклей на один театр в России сократилось в 2,1 раза,

число зрителей на один спектакль сократилось в 2,0 раза,

сеть театров и численность работников выросла в 1,9 раза

# Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы

А.Я. Рубинштейн:

с 1971 по 2010 гг.:

число концертных организаций

увеличилось в 4 раза

численность работников выросла в 2,4  
раза

производительность труда в концертных  
организациях упала в 8 раз

# Становление исследований менеджмента организаций социально-культурной сферы

теория социально-культурного  
менеджмента формируется на стыке  
наук о культуре, экономических,  
юридических, педагогических,  
политических и социальных наук

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## **Словарь Брокгауза и Ефрона:**

Организация – устройство, расположение в порядке и по системе; то, что обладает правильным устройством, целесообразным соотношением частей и целого

Организация – систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей

Состояние и деятельность организации в любой момент времени – это результат действия её внутренних факторов и воздействия окружающей среды

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

**ВХОД**

**Трансформационный процесс**

**ВЫХОД**

**Ресурсы  
из  
внешнего  
окружения  
на входе:**

сырье,  
люди,

информация,  
финансы



**Преобразование  
ресурсов**



**Ресурсы  
на выходе  
во  
внешнюю  
среду:**

товары,  
услуги

Связи с  
внешней  
средой

Производство  
Управление

Связи с  
внешней  
средой

**ПОДСИСТЕМЫ**

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Организация культуры – социальная группа с

- определенными границами,
- нормативным порядком,
- иерархией власти,
- коммуникационной сетью,
- координацией деятельности своих членов

Иерархические уровни организации:

Технический

Управленческий

Институциональный

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## **Формальная организация –**

официально установленная и  
юридически оформленная схема  
внутреннего устройства и  
функционирования

**Неформальные группы** образуются для  
удовлетворения социальных  
потребностей и общения людей

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

**Иерархия** – объем контроля,  
численность подчиненных, подотчетных  
руководителю

**Централизация** – где принимаются  
решения

**Структура персонала** –  
распределение по функциям и  
подразделениям

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

*Диапазон руководства* – число  
непосредственных подчиненных  
конкретного руководителя;

*Потенциальная сфера руководства* – каким  
числом работников руководитель может  
управлять реально;

*Действительная сфера руководства* –  
сколько работников фактически «выходят»  
на руководителя

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## **Размер организации :**

- число участников,
- объем продаж / бюджет,
- общая стоимость имущества

**Организационная технология** –  
инструменты, технические средства,  
методы и действия, которые использует  
организация

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## Окружающая среда

### Микросреда

(среда прямого  
воздействия):

- поставщики,
- потребители,
- конкуренты

### Макросреда

(среда косвенного  
воздействия):

- *экономическая*  
составляющая
- *правовая* составляющая
- *политические* факторы
- *социокультурные* факторы
- *технология*
- **взаимоотношения с местным сообществом**

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

**Цели и стратегия** – конкретные конечные состояния / желаемый результат, которого стремится добиться организация

**Организационная культура** – набор ключевых ценностей, убеждений, суждений и норм, разделяемых работниками, правила, по которым ведется «игра» в организации

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Формируемые и направляемые  
менеджментом внутриорганизационные  
процессы:

- координация,
- принятие решений,
- коммуникация

**Связь** – протяженность коммуникации и  
координации между элементами  
организации

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

*Организация культуры* – основная деятельность направлена на сохранение, создание, распространение и освоение культурных ценностей, предоставление культурных благ населению

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Альфред Дюпон **Чендлер-мл.** (Chandler, Alfred Dupont, Jr; 1918–2007) –

жизненный цикл организации:

- рост,
- борьба за эффективность,
- диверсификация,
- дивизионализация.

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Ицхак Калдерон **Адизес** (*Adizes, Ichak Kalderon*; 1937–)

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. –512 с.

Борис Захарович **Мильнер** (1929–2013):

**Детство** □ **Отрочество** □ **Ранняя зрелость** □  
**Расцвет сил** □ **Полная зрелость** □ **Старение**  
□ **Обновление**

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Генри Минтцберг (*Mintzberg, Henry*; 1939–)

- ключевые управленческие компетенции менеджера:
- способность управлять саморазвитием;
- способность управлять взаимоотношениями;
- способность управлять организацией;
- способность управлять изменениями;
- способность управлять контекстом.

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Минтцберг:

Ключевые управленческие практики

- стратегия,
- исполнение,
- организационная структура,
- организационная культура.

Вспомогательные управленческие инструменты:

- способность привлекать таланты;
- взрывная инновационность;
- лидерский потенциал;
- использование слияний и партнерств

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## Рейтинг важнейших качеств успешного менеджера («Эксперт»)

Хорошая деловая репутация среди коллег и партнеров	2,9
Умение собрать команду и делегировать ответственность за важнейшие решения	2,7
Менеджерский профессионализм, умение использовать менеджерские приёмы, методики, технологии	2,6
Универсальность, умение работать в разных отраслях и странах	2,4

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

## Важнейшие качества западного топ-менеджера

1-2	Формирует ясную картину будущего внутри компании
	Внушает доверие
3-4	Подбирает квалифицированную менеджерскую команду
	Следует высоким этическим стандартам
5	Вдохновляет работников
6	Заботится о клиентах
7	Увеличивает благосостояние акционеров
8-9	Предвидит изменения

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

Оценка значимых критериев при подборе руководителей сферы культуры	Северо-Запад России		США
	Сотрудники региональн. органов культуры	Руководител и муницип. органов культуры	Руководител и художествен . агентств
Эрудиция	1	5	7
Достижение поставленной цели	2-3	2	5
Тактичность, утонченность и стиль	2-3	11	3
Умение составить бюджет	4	6-7	2
Подготовка в сфере управления	5-7	3-4	9
Понимание культуры	5-7	1	4
Опыт работы в организациях СКС	5-7	6-7	8
Знание маркетинга	8-11	9	–
Управленческий опыт	8-11	3-4	1

# Основные элементы организаций социально-культурной сферы

КРИТЕРИИ	Северо-Запад России		США
	Сотрудники региональн. органов культуры	Руководител и муницип. органов культуры	Руководител и художествен . агентств
Привлечение денежных средств	8-11	8	—
Опыт работы в образовательных организациях культуры и искусства	8-11	12	10
Способность добиваться грантов	12	10	6