

НОО “ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА”

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ



WWW.SCIPRO.RU

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ»

Факультет государственной культурной политики

Кафедра педагогической теории и практики
социально-культурной деятельности

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

М.О. Абабий, Н.С. Аксенова, Е.А. Антропова, П.Э. Ефремова,
В.С. Колесников, М.И. Летова, Г.Н. Маликов, И.В. Никонорова, А.Г. Пацко,
М.А. Столяров, П.А. Стрельцова, А.А. Таланова, Е.В. Тараторин,
А.А. Шабанов, И.Б. Штукарев, Ю.Д. Юдин, А.С. Якименко

Нижний Новгород
2026

УДК 005
ББК 60.844
НЗ4

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент,
руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Ю.О. Гусева

Составитель и научный редактор: Е.В. Тараторин - кандидат педагогических наук, доцент

Рецензенты:

М.В. Кернерман, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогической теории и практики социально-культурной деятельности Московского государственного института культуры, Ученый секретарь Ученого совета, заместитель декана факультета государственной культурной политики по научной работе

Е.В. Курапина, кандидат педагогических наук, доцент кафедры социально-культурной деятельности и педагогики Орловского государственного института культуры, декан факультета социально-культурной деятельности

Авторский коллектив:

Раздел I: Е.В. Тараторин (§1.1); М.О. Абабий (§1.2); П.А. Стрельцова (§1.3); М.А. Столяров (§1.4); А.Г. Пацко (§1.5); А.А. Шабанов (§1.6); М.И. Летова (§1.7); Г.Н. Маликов (§1.8).

Раздел II: Н.С. Аксенова (§2.1); Е.А. Антропова (§2.2); П.Э. Ефремова (§2.3); В.С. Колесников (§2.4); А.А. Таланова (§2.5); А.С. Якименко (§2.6); И. Б. Штукарев (§2.7), Ю.Д. Юдин, И.В. Никонорова (§2.8).

Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности [Электронный ресурс]: сборник научных статей. – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 84 с.). - М.О. Абабий, Н.С. Аксенова, Е.А. Антропова, П.Э. Ефремова, В.С. Колесников, М.И. Летова, Г.Н. Маликов, И.В. Никонорова, А.Г. Пацко, М.А. Столяров, П.А. Стрельцова, А.А. Таланова, Е.В. Тараторин, А.А. Шабанов, И.Б. Штукарев, Ю.Д. Юдин, А.С. Якименко. 2026 – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/management_schools01_26.pdf. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

ISBN 978-5-908003-20-9

Сборник научных статей посвящен научно-теоретическому осмыслению особенностей развития научных школ менеджмента социально-культурной деятельности и классических научных школ как теоретического фундамента для развития современного менеджмента социально-культурной деятельности. Анализируются закономерности формирования инновационных управленческих систем и арт-менеджмента в современной социально-культурной деятельности. Сборник научных статей разработан магистрантами 2 курса кафедры педагогической теории и практики социально-культурной деятельности ФГБОУ ВО «Московский государственный институт культуры» в рамках учебной дисциплины «Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности».

ISBN 978-5-908003-20-9



9 785908 003209 >

© М.О. Абабий, Н.С. Аксенова, Е.А. Антропова, П.Э. Ефремова, В.С. Колесников, М.И. Летова, Г.Н. Маликов, И.В. Никонорова, А.Г. Пацко, М.А. Столяров, П.А. Стрельцова, А.А. Таланова, Е.В. Тараторин, А.А. Шабанов, И. Б. Штукарев, Ю.Д. Юдин, А.С. Якименко. 2026

© МГИК, 2026

© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука. 2026

Содержание

РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. 5

- § 1.1. Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности в контексте государственной культурной политики.....5
- § 1.2. Исследование ведущих научных школ в современной теории социально-культурной деятельности.....11
- § 1.3. Специфика менеджмента социально-культурной деятельности и его взаимосвязь с общим менеджментом16
- § 1.4. Маркетинг идей, опыта и отношений в социально-культурной сфере20
- § 1.5. Проектный менеджмент в социально-культурной деятельности: технологический подход28
- § 1.6. Фандрайзинг и его место в системе менеджмента социально-культурных учреждений.....32
- § 1.7. Менеджмент коммуникационных стратегий продвижения бренда малого города35
- § 1.8. Особенности управления в некоммерческих организациях сферы культуры38

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИЧЕСКИЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 44

- § 2.1. Комплексный анализ подходов Ф.И. Тейлора, Г.Л. Ганта и Ф. и Л. Гилбретов к повышению производительности и качества труда в социально-культурной сфере.....44
- § 2.2. Управление персоналом в социально-культурной деятельности с использованием принципов школы человеческих отношений и поведенческой школы.....47
- § 2.3. Организационная структура современного культурного центра на основе научных школ А. Файоля и Э. Мэйо.....52
- § 2.4. Формирование организационной культуры в творческом коллективе на основании идей управленческой школы.....57
- § 2.5. Подходы к изучению повышения мотивации менеджеров культуры в классических и поведенческих школах менеджмента.....60
- § 2.6. Управленческое наследие Питера Друкера: актуальность для некоммерческих организаций социально-культурной сферы.....64
- § 2.7. Классическая школа управления и школа человеческих отношений в менеджменте учреждений культуры в Российской Федерации67
- § 2.8. Проектная деятельность как платформа развития художественно-творческой активности студентов вуза культуры.....70

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 74

РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

§ 1.1. Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности в контексте государственной культурной политики

Автор параграфа:
кандидат педагогических наук, доцент
Е.В. Тараторин

Современная государственная культурная политика России представляет собой сложный и многогранный комплекс мер, направленных на сохранение, развитие и популяризацию культурного наследия страны, а также на поддержку современного искусства и творчества. Она опирается на конституционные принципы свободы творчества, равенства прав граждан на участие в культурной жизни и ответственности государства за сохранение историко-культурного наследия. Она стремится к созданию благоприятной среды для развития культуры и искусства, сохранению национального культурного наследия и обеспечению доступа граждан к культурным ценностям. Она направлена на укрепление единства страны, формирование общероссийской идентичности и повышение международного престижа России как культурной державы.

Согласно Стратегии государственной культурной политики РФ на период до 2030 года, «государственная культурная политика призвана обеспечить приоритетное культурное и гуманитарное развитие в качестве основы экономического процветания, государственного суверенитета и цивилизационной самобытности страны, укрепление общероссийской гражданской идентичности, единства и сплоченности российского общества, повышение качества жизни в Российской Федерации. Государственная культурная политика понимается как широкое межотраслевое явление, охватывающее все виды культурной деятельности, социальные и гуманитарные науки, образование, межнациональные отношения, вопросы поддержки и продвижения российской культуры за рубежом, международного гуманитарного и культурного сотрудничества, воспитания и самовоспитания граждан, просвещения, развития детского и молодежного движения, информационного пространства страны»¹.

«Для минимизации выявленных рисков и имеющихся проблем выработаны следующие приоритетные направления Стратегии:

¹ Стратегия государственной культурной политики РФ на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410284259/?ysclid=mkgrt8qpl4435966288#1000> (дата обращения: 09.01.2026).

- усиление и расширение влияния российской культуры в иностранных государствах;
- сохранение единого культурного пространства как фактора национальной безопасности и территориальной целостности России;
- активизация культурного потенциала территорий и сглаживание региональных диспропорций;
- повышение роли институтов гражданского общества как субъектов культурной политики;
- повышение социального статуса семьи как общественного института, обеспечивающего воспитание и передачу от поколения к поколению традиционных для российской цивилизации ценностей и норм;
- содействие формированию гармонично развитой личности, способной к активному участию в реализации государственной культурной политики;
- сохранение культурного наследия и создание условий для развития культуры;
- формирование новой модели культурной политики»².

Сегодня социально-культурная деятельность является неотъемлемой частью государственной культурной политики, направленной на удовлетворение потребностей общества в культуре и искусстве, сохранение национального достояния и продвижение творческих инициатив. «На сегодняшний день сфера социально-культурной деятельности занимает ведущее место в государственной культурной политике Российской Федерации как связующее звено между обществом и культурой, историей и человеком, духовными ценностями и потребностями социума. Социально-культурная деятельность вбирает в себя лучшие образцы и трансляторы российской культуры, на основе которых происходит активное общение индивидуумов, различных слоев населения и ячеек общества с разным статусом, взглядами и предпочтениями»³.

Доктор педагогических наук, профессор Московского государственного института культуры Н.Н. Ярошенко рассматривает социально-культурную деятельность как «совокупность педагогических технологий, которые обеспечивают превращение культурных ценностей в регулятив социального взаимодействия, а также технологично определяют социализирующие воспитательные процессы»⁴.

«Социально-культурная деятельность характеризуется системой нормативных, информационно-просветительских, культуротворческих, коммуникативных, рекреативно-игровых и рекреативно-оздоровительных

² Котенко В.А., Трифонов Ю.Н. Государственная культурная политика РФ и особенности ее реализации на современном этапе // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2017. № 8. С. 109-114.

³ Тараторин Е.В. Использование сценарно-режиссерских технологий в подготовке будущих специалистов социально-культурной деятельности // Педагогический журнал. 2024. Т. 14, № 8-1. С. 215-222.

⁴ Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности учебник, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 071800 «Социально-культурная деятельность». Москва: МГУКИ, 2013. 455 с.

функций»⁵. «Любой социально-культурный проект аксиологизируется и получает воплощение в культуре через функциональные процедуры целеполагания, исследования, предвидения, прогнозирования, планирования, моделирования, конструирования, макетирования, нормирования, презентирования, инсталлирования, рекламирования, инструктирования, трансляции, передачи, распространения. При этом одним из приоритетных направлений социально-культурной проектной деятельности является выход за теоретические исследовательские рамки через социосистему проектных нормошагов к практической реализации в специально организованной социально-культурной среде»⁶.

Социально-культурная деятельность как наука должна развиваться благодаря тесной интеграции теории и практики, постоянному анализу эмпирических данных и критическому переосмыслению накопленного опыта. Важным фактором прогресса является междисциплинарный подход, который позволяет обогатить научные исследования, заимствуя методы и концепции из социологии, культурологии, психологии, педагогики и других смежных областей. Это способствует формированию более целостного и глубокого понимания сложных социальных явлений, лежащих в основе социально-культурной деятельности. Развитию менеджмента социально-культурной деятельности способствуют функционирующие уже на протяжении десятилетий научные школы.

«Научную школу можно считать действующей, если она постоянно подтверждает это проведением фундаментальных и прикладных исследований в соответствии с заявленным профилем, защищенными докторскими и кандидатскими диссертациями, защищенными отчетами о реализации результатов бюджетных и хоздоговорных НИР; публикует результаты исследований в виде монографий и научных статей, размещенных и цитируемых в рейтинговых изданиях; результаты исследований отражаются в учебниках и учебных пособиях, международных, всероссийских или региональных конференциях; формирует у воспитанников и последователей опережающий набор профессиональных компетенций, востребованных на рынке интеллектуального труда; имеет свидетельства о регистрации объектов интеллектуальной собственности, выданных за последние годы»⁷.

«Традиционным является подход к рассмотрению научной школы как ушедшей в прошлое, исторически обусловленной, положительно зарекомендовавшей формы организации научной деятельности группы исследователей. Эта деятельность предполагает «производство» не только научных идей, но и «производство» учёных,

⁵ Кемерова Т.А. Теория социально-культурной деятельности: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. 103 с.

⁶ Ротмирова Е.А. Проектирование как культурная метапрактика управления социально-культурной деятельностью // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2024. № 3 (22). С. 69-75.

⁷ Зиновьев Ф.В. Опыт и проблемы научной школы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8 (74). № 1. С. 36-48.

без чего невозможно сохранение традиций, передача «эстафеты знаний», а тем самым и существование науки в качестве социально-исторической школы в науке. Это явление именно педагогическое, что определяется уже самим понятием «школа»⁸.

Научная школа – есть направление в социально-культурной деятельности, свод научных идей и принципов теории, методики и организации социально-культурной деятельности, ее методологического аппарата, проведения и интерпретации научных изысканий, стиль мышления (парадигма); это своеобразный «клуб» ученых единомышленников с определенными традициями, языком научного общения, лидерами; специфический «цех» по выращиванию новых кадров (студентов, аспирантов, докторантов). Являясь ядром научного сообщества, неформальные коллективы играют особую роль в формировании гражданского общества.

К основным научным школам в современной теории социально-культурной деятельности относятся:

- теории и практики культурно-досуговой деятельности: А.Д. Жарков, А.А. Жаркова (Химки, МГИК);
- теории и методологии социально-культурной деятельности: Н.Н. Ярошенко (Химки, МГИК);
- прикладной культурологии: М.А. Ариарский (Санкт-Петербург, СПбГИК);
- проблемы социально-культурного проектирования в широком аспекте патриотического воспитания молодежи, воспитания здорового образа жизни, девиантного поведения подростков и молодежи (Казань, КемГИК);
- сущность и специфика сценарного мастерства (Краснодар, КГИК);
- художественно-эстетическое воспитание в условиях социально-культурной деятельности; вопросы развития творческих способностей у специалистов социально-культурной деятельности (Д.А. Горбачева);
- исторический аспект социально-культурной деятельности (Е.В. Литовкин и В.М. Рябков);
- «социально-коммуникативная концепция социально-культурной деятельности» (А.В. Соколов);
- «парадигмальный подход воспитания личности» (А.А. Жаркова);
- «феноменология клуба» (В.В. Туев);
- «парадигмы социально-культурной деятельности» (Н.Н. Ярошенко). и др.

Ведущим представителем научной школы социокультурного менеджмента Московского государственного института культуры является доктор философских наук, профессор кафедры культурно-досуговой деятельности В.В. Чижиков, автор учебных программ, интегрирующих классические теории управления (Ф. Тейлор, А. Файоль) с социокультурной спецификой. Ключевые направления деятельности

⁸ Грезнева О.Ю. Научные школы (педагогический аспект). Москва, 2003. 69 с.

данной научной школы связаны с деятельностью как основой менеджмента, включающую генезис субъекта действия и трансформацию структур; цикличностью процессов социально-культурной деятельности, ресурсным управлением, нормативно-правовым регулированием; разработкой уставов учреждений культуры, маркетинговых технологий и привлечением внебюджетных средств.

В Московском государственном институте культуры на базе кафедры педагогической теории и практики социально-культурной деятельности осуществляется подготовка магистров по профилю «Менеджмент в сфере государственной культурной политики». Магистранты проходят обучение для управления и развития культурной политики на государственном уровне; они изучают теорию и практику государственной культурной политики маркетинговые технологии и научную методологию; будущие выпускники имеют возможность трудоустройства в государственных органах и учреждениях социально-культурной сферы.

Учебная дисциплина «Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности», которые магистранты изучают в третьем семестре, направлена на формирование у обучающихся системы теоретических знаний и практических навыков, необходимых для эффективного управления процессами организации и реализации социально-культурных проектов. В рамках дисциплины «Научные школы менеджмента социально-культурной деятельности» изучается эволюция управленческой мысли, где классические научные школы служат теоретическим фундаментом для современного социокультурного менеджмента.

К ключевым классическим научным школам менеджмента относятся:

1. Классическая школа (научного и административного управления), которая заложила основы формализованного управления. В социально-культурной деятельности это проявляется в разработке стандартов деятельности, должностных инструкций, принципах организационной структуры учреждений культуры. Основными представителями школы являются: Ф. Тейлор (научная организация труда), А. Файоль (функции управления (планирование, организация, контроль и др.)), М. Вебер (теория бюрократической организации).

2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук, сместившая фокус с задач на человека, его мотивы и социальные взаимодействия. Это крайне важно для управления творческими коллективами и работы с аудиторией в социокультурной сфере. Научная школа представлена такими именами: Э. Мэйо (влияние социально-психологических факторов на производительность), А. Маслоу (иерархия потребностей (базис для мотивации сотрудников и изучения потребностей публики)), Д. МакГрегор (теории «Х» и «Y» о природе работника).

3. Количественная школа (науки управления), внедрившая математические методы, моделирование и системный анализ для принятия решений. Направления данной школы применяются в социально-культурной деятельности в процессе

осуществления маркетинговых исследований, анализа эффективности проектов, управления ресурсами.

Классические теории адаптируются к специфике социально-культурной сферы, что отражено в учебных пособиях по технологиям менеджмента социально-культурной деятельности Л.Е. Вострякова⁹, Е.Ф. Командышко¹⁰, С.Г. Коленько¹¹, Н.Б. Кирилловой¹², Е.В. Курапиной¹³, М.В. Лазаревой¹⁴, Н.В. Молчановой¹⁵, М.П. Переверзева¹⁶, Н.Г. Федотовой¹⁷, Е.Л. Шековой¹⁸ и других¹⁹.

Анализ современной учебно-методической литературы позволил выявить синтез подходов, когда современный менеджер социально-культурной деятельности должен комбинировать административные методы (бюджетирование, нормативное планирование) с гуманистическими (мотивация творческих сотрудников, создание командного духа) и количественными (оценка эффективности проекта, анализ посещаемости); рассмотреть особенности объекта управления, где правление в социально-культурной деятельности имеет дело с «уникальным товаром» – духовными ценностями, культурными продуктами и услугами, что требует особого внимания к мотивам деятельности и социокультурному контексту; обосновать практическая направленность, заключающуюся в том, что изучение школ менеджмента является основой для освоения конкретных технологий, таких как финансовое управление, маркетинг, управление персоналом и продюсирование мероприятий в учреждениях культуры.

Таким образом, научные школы менеджмента социально-культурной деятельности не изучаются изолированно, а рассматриваются как историческая и теоретическая база для формирования комплексного подхода к управлению. Этот подход учитывает двойственную природу учреждений культуры: они функционируют как организации, но их основная цель – создание и распространение культурных ценностей, что требует особого баланса между рациональным управлением и

⁹ Востряков Л.Е. Введение в менеджмент социально-культурной деятельности. Санкт-Петербург: ООО «НИЦ АРТ», 2020. 68 с.

¹⁰ Командышко Е.Ф. Арт-менеджмент: учебник. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2026. 249 с.

¹¹ Коленько С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 340 с.

¹² Кириллова Н.Б. Менеджмент социокультурной сферы: учебное пособие. 2 изд. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2012. 186 с.

¹³ Курапина Е.В., Тараторин Е.В. Генезис теории и практики социально-культурной деятельности: комплексный анализ диссертационных исследований второй половины XX-начала XXI века: монография. Москва: РУСАЙНС, 2022. 422 с.

¹⁴ Лазарева М.В., Устимова О.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебно-методическое пособие. Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2023. 129 с.

¹⁵ Молчанова Н.В. Менеджмент социально-культурной деятельности: учебное пособие. Волгоград: ИП Никулина, 2023. 138 с.

¹⁶ Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2026. 192 с.

¹⁷ Федотова Н.Г. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2015. 282 с.

¹⁸ Шекова Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум: учебное пособие для СПО / Е.Л. Шекова (общая редакция), Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов, Э.В. Новаторов. 3 изд., стер. Санкт-Петербург: Лань: Планета музыки, 2026. 156 с.

¹⁹ Экономика и менеджмент социально-культурной сферы: сборник научных статей преподавателей и студентов Московского государственного института культуры / Под общ. ред. А.Ю. Единака. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. 140 с.

поддержанием творческой среды. При этом развитие научных школ менеджмента социально-культурной деятельности не стоит на месте и постоянно совершенствуется в современных условиях функционирования российского общества. Внедрение цифровизации в менеджмент социально-культурной деятельности осуществляется в ходе управления цифровыми проектами, анализе данных аудитории, использовании VR/AR в культуре; менеджмент устойчивого развития и креативных индустрий способствует функционированию социального предпринимательства, развитию городской среды, управлению креативными кластерами; социокультурное проектирование и событийный менеджмент выражаются в активном применении теории и практики создания и управления крупными фестивалями, городскими событиями, общественными пространствами управление в сфере культуры и исторического наследия выражается в процессе реализации современных моделей управления музеями, театрами, объектами культурного наследия.

§ 1.2. Исследование ведущих научных школ в современной теории социально-культурной деятельности

*Автор параграфа: М.О. Абабий
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент О.В. Ванина)*

В сфере научно-исследовательской деятельности основополагающее значение имеет проблема формирования и развития научных школ. Данный феномен нуждается в систематическом изучении, так как знания сущности, признаков, классификации и конкретных видов научных школ необходимы для работы исследователя и поиска опоры на концепции представителей ведущих научных школ.

На сегодняшний день существует множество различных интерпретаций понятия «научная школа». Само явление научных школ стало распространенным со времен Античности в период формирования философских течений Сократа, Платона, Аристотеля, Пифагора и других. Вследствие развития науковедения в 60-70 е гг. XX в. вопросы создания научных школ рассматривались С.Р. Микулинским, С.А. Кугелем, М.Г. Ярошевским и другими

В работах М.Г. Ярошевского указывается, что научная школа представляет особый тип сообщества, члены которого объединены интеллектуальной платформой²⁰. На общеисторическом уровне феномен рассматривался В.П. Корзун и С.Б. Максюковой О специфике дефиниции научных школ и их деятельности, о научном сообществе как системе коммуникационных связей писали Э.С. Зимина,

²⁰ Ярошевский М.Г. Логика развития науки и научная школа // Школы в науке. Москва: Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр РАН «Издательство «Наука», 1977. С. 42.

Г.Л. Ильин, Л. Мальцене, Е.З. Мирская, Ю.И. Неймарк, А.Н. Тихонова²¹. Развитие научной деятельности благодаря участию научных школ исследовали деятели гуманитарных наук (А.Н. Антонов, Т. Кун, К.А. Ланге, Н.Н. Семенов, Г. Штейнер и другие).

Само понятие может рассматриваться как в широком смысле, так и в достаточно узкой интерпретации. Первый случай отождествляет научную школу с тесным сотрудничеством крупных ученых, разделяющих одни и те же взгляды и идеи, работа которых непосредственно влияет на развитие новых областей науки и вовлекает начинающих исследователей. В узком смысле научная школа представляет небольшую общность ученых, которые объединены организационно и идеологически.

Как считает В.К. Криворученко, научной школой вправе считать «научный коллектив, завоевавший известность высоким уровнем исследований в конкретном научном направлении, устойчивостью научной репутации и традиций, преемственностью поколений в ходе подготовки научных кадров высокой квалификации»²².

По мнению Г.Н. Фомицкой научная школа, являясь одним из элементов науки, отражает ее «не только по генерированию и реализации научных идей, но и формированию людей нового склада мышления, сохранению научно-педагогических традиций и передачи знаний»²³. С.А. Кугель рассматривает научную школу как самоорганизующуюся форму научного сообщества. Он выражает ее определение в следующем: «Научная школа – это группа единомышленников, объединенных общей парадигмой, исследовательской программой, основы которой заложены лидером, руководителем школы; это и стратифицированная группа ученых, в которой есть признанный лидер, исполнители и, как правило, ученики; это группа ученых, ведущих интенсивную совместную научную деятельность; это группа ученых, объединенных общим стилем мышления»²⁴.

Основываясь на приведенных определениях, в научном поле исследователи выделяют различные признаки научных школ. Например, Н.Х. Розов выявляет следующие отличительные признаки:

а) «общность деятельности, объекта и предмета исследования, общность целевых установок, общность идейно-методическая, общность критериев оценки деятельности и ее результатов;

²¹ Неймарк Ю.А. Научные школы и автономия университета // Университеты России: проблемы автономии и регионального самоуправления: сборник научных трудов и научно-методических исследований / отв. ред. А. М. Юрков. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. ун-та, 1995. С. 41-47.

²² Криворученко В.К. Научные школы // Информационный гуманитарный портал Знание. Понимание. Умение. 2011. № 2. С. 1.

²³ Фомицкая Г.Н. Вклад научной школы Г.Ц. Молонова в развитие педагогической науки и образования // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023.

№ 1. С. 8.

²⁴ Кугель С.А. Научные школы: уточнение понятий // Ученые Ленинграда – Санкт-Петербурга (60-90-е годы). Статьи разных лет. Санкт-Петербург, 1998. С. 43-53.

б) наличие лидера, являющегося автором оригинальных идей и методов и играющего по крайней мере одну из трех ролей – харизматическую (что характерно для новых школ), морально-организующую, или роль хозяина (что характерно для развитых школ), административно-управленческую (что характерно для вырождающихся школ, существующих только за счет их институционализации);

в) проявление эффекта саморазвития, базирующегося на кооперативных принципах деятельности, постоянном обмене результатами, идеями и пр. (как «по горизонтали» – внутри одного поколения, так и «по вертикали» – между учителями и учениками);

г) оптимизация процесса обучения научной молодежи и воспроизводства научной культуры (считается минимально достаточным наличие трех поколений членов школы, хотя ясно, что для новообразованных научных школ это условие не удовлетворяется);

д) снискание широкого публичного признания (международного, государственного, отраслевого, регионального), со стороны других научных направлений»²⁵.

По мнению Д. Ю. Гузевича, признаками научной школы являются:

- совокупность (сообщество) людей;
- отнесение школы к конкретной сфере деятельности;
- создание научного знания, позволяющего выделить ее из множества других научных сообществ данной сферы;
- наследование следующими поколениями разрабатываемого научного знания;
- наследование при условии существования минимум двух поколений в научном сообществе²⁶.

Е.А. Володарская и О.Ю. Грезнева отмечают главенствующий компонент сформированной научной школы – это сам человек и его уникальность, влияющая на теоретическую или практическую научную деятельность и ее результаты, а также на передачу профессиональных знаний²⁷.

Акцентировал внимание на значимости лидера, консолидирующего результаты научных исследований в научной школе и А.А. Первозванский, считавший ее единым организмом и целостной системой. Он описывал следующие признаки научной школы:

- межличностная коммуникация участников и обсуждение результатов исследования;
- обязательная иерархия авторитетов, высшим из которых является лидер;
- наличие собственной системы ценностей;

²⁵ Розов Н.Х. Понятие «научная школа» и проблемы финансирования науки в России. С. 103. [Электронный ресурс]. URL: portalus.ru/modules/shkola/rus_readme.php?...start... (дата обращения: 18.12.2025).

²⁶ Гузевич Д.Ю. Научная школа как форма деятельности // Вопросы истории естествознания и техники. 2003. № 1. С. 64–93.

²⁷ Грезнева О.Ю. Научные школы (педагогический аспект). Москва, 2003. С. 12.

- единый стиль обобщения результатов, который провозглашается лидером;
- ограниченный срок существования в силу недлительной творческой деятельности лидера;
- смена лидера сопровождается снижением класса научной школы либо расколом школы²⁸.

О необходимости объединения научных подходов группой нескольких поколений исследователей к решению конкретных научных проблем в рамках либо общепринятой, либо новой парадигмы писали В.А. Извозчиков и М.Н. Потемкин.

Проанализировав научную литературу, можно утверждать, что научная школа – это неформальный коллектив единомышленников в научной сфере, имеющий единые методологию, теоретические основания, принципы, идеи научных исследований, стиль научного изложения, мировоззренческие концепции, объединенный одним лидером группы - выдающимся ученым. Также можно указать общие признаки, выделяющиеся в научной среде для определения принадлежности научного коллектива к научной школе:

- 1) общность научных деятелей, сложившаяся по научным интересам и рассматриваемым проблемам;
- 2) уровень научных результатов школы и ее признание в стране и за рубежом;
- 3) значимость научного лидера;
- 4) преемственность научных поколений, работа с исследователями.

В сфере современной теории социально-культурной деятельности распространена классификация научных школ по географическому признаку. В рамках данного принципа их можно дифференцировать как: Московскую, Санкт-Петербургскую, Казанскую, Омскую, Кемеровскую школы.

В системе Московской научной школы можно выделить ее представителей по признаку тематической принадлежности и важных методологических, теоретических проблем сферы социально-культурной деятельности. Таким образом, три основные концепции социально-культурной сферы – культурно-досуговая деятельность, социально-культурная деятельность и социокультурный менеджмент изучались разными исследователями.

Теоретическим и практическим проблемам культурно-досуговой деятельности, педагогическим основания феномена досуга, организации клубной деятельности посвящены работы А.Д. Жаркова, Л.С. Жарковой, А.А. Жарковой.

Основополагающий анализ теории социально-культурной деятельности представлен такими учеными, как Ю.Д. Красильников и Т.Г. Киселева. Ими раскрыты педагогический и технологический аспекты социально-культурной деятельности, изложен исторический обзор становления данной сферы культуры и последовательно сформулирована ее теоретическая база.

²⁸ Первозванский А.А. Объективные признаки научной школы / УБС. 2013. №14. С. 496-503.

Генезис сущности, принципов, целевых установок социально-культурной деятельности и разработка ее методологии раскрыта в фундаментальных исследованиях Н.Н. Ярошенко. Через историко-культурную призму автором демонстрируется педагогическая значимость социально-культурной деятельности.

Ю.А. Стрельцов представлял идею организации свободного времени в рамках социально-культурной деятельности и ее содержательно-смыслового, организационно-технологического ядра. Ученым были комплексно изучены проблемы формирования личности посредством досуга в сфере культуры и межличностного общения.

Следующей важной концепцией московской научной школы является социокультурный менеджмент, представителями которого являются В.М. Чижиков и В.В. Чижиков. Сосредотачивая внимание на технологическом процессе управления в сфере социально-культурной деятельности, механизмах, моделях и видах менеджмента, смысловом содержании и закономерностях развития, авторами был внесен большой вклад в развитие социально-культурной сферы и подготовки управленцев.

Московской школой была целостно изучена сложноорганизованная сфера общественной практики, интегрирующая участников социально-культурного процесса и направленная на творческую самореализацию и рекреацию. Именно московская школа положила начало формированию методологии и разработке научного инструментария нового научного направления – социально-культурной деятельности, и сложилась вокруг Московского государственного института культуры.

В отличие от теоретиков Московской научной школы, научные деятели Санкт-Петербургской школы М.А. Ариарский и В.Е. Триодин рассматривали социально-культурную сферу через призму прикладной культурологии. Ученые интегрировали культурологию и педагогику и применили теоретические результаты в исследованиях по изучению социально-культурной практики.

Выделяя Казанскую школу менеджмента, обратим внимание на ведущие идеи лидера – Д.В. Шамсутдиновой. В основу ее научного повествования легли концепции важности досуговой деятельности для достижения социокультурной интеграции личности, а также формирования ценностно-смысловых ориентиров. Автор обращает внимание на коммуникативную культуру как первичный компонент социализации и социально-культурного взаимодействия. Реализация условий организации досуга посредством разработки проектов патриотической направленности и программ с применением здоровьесберегающих технологий являлась центральной темой исследований Казанской школы.

Научный интерес представляет изучение работ исследователей Кемеровской школы. В.В. Туевым была продолжена тема истории и разработки технологий клубов, благодаря чему им был внесен весомый вклад в теорию социально-культурной деятельности.

Совершив обзор различных научных школ социально-культурной деятельности, можно сделать вывод о том, что научная школа обозначается как многогранное явление, консолидирующее совокупность определенных научно-методических идей и принципов в целях реализации глубоких научных изысканий.

Рассмотренные научные школы имеют различия, однако их общая цель – развитие научной сферы социально-культурной деятельности – позволяет достичь масштабных исследовательских результатов в данной области и добиться внесения ценного вклада в научную деятельность, а конкретно в теорию и практику социально-культурной деятельности.

§ 1.3. Специфика менеджмента социально-культурной деятельности и его взаимосвязь с общим менеджментом

*Автор параграфа: П.А. Стрельцова
(научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор О.Ю. Мацукевич)*

В современном мире знание и умение выстроить грамотный менеджмент являются базовыми условиями эффективного управления. Без использования технологий менеджмента невозможно представить успешное функционирующее предприятие, компанию, учреждение и в сфере культуры в том числе. Однако для более эффективного функционирования учреждения культуры необходимо знать и понимать суть специфики менеджмента в сфере социально-культурной деятельности.

В имеющемся законодательстве представлено довольно много законов, подтверждающих важность государственной культурной политики и как следствие важность обучения грамотных, профессиональных специалистов социально-культурной деятельности. Так исходя из Указа Президента РФ от 24 декабря 2014 г. N 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» становится очевидным важность понимания основ социально-культурной деятельности, учитывая следующий тезис: «государственная культурная политика призвана обеспечить приоритетное культурное и гуманитарное развитие как основу экономического процветания, государственного суверенитета и цивилизационной самобытности страны, укрепление общероссийской гражданской идентичности, единства и сплоченности российского общества, повышение качества жизни в Российской Федерации»²⁹. Также, рассматривая важность формирования компетенций менеджеров социально-культурной деятельности, нельзя оставить без внимания пункт 2 статьи 44 Конституции Российской Федерации, исходя из которого мы видим, что «каждый имеет право на участие в культурной жизни и пользование

²⁹ Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. N 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (дата обращения: 13.12.2025).

учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям»³⁰, что означает умение специалистов в сфере культуры грамотно выстраивать социально-культурный менеджмент для предоставления гражданам реализации данного права. Таким образом, актуальность данного исследования подтверждается необходимостью понимания специфики осуществления менеджмента в сфере социально-культурной деятельности, как неотъемлемой сферы формирования гармонично развитой личности.

Изучение менеджмента социально-культурной деятельности проводили в своих научных работах представители Московской школы педагогической теории и практики социально-культурной деятельности. Среди них Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников, О.Ю. Мацукевич, Т.Н. Сумина, В.В. Чижиков, Н.В. Шарковская, Н.Н. Ярошенко и многие другие.

Для более качественного осуществления менеджмента в сфере культуры необходимо понимание сущности специфики менеджмента социально-культурной деятельности. Как считает Н.Н. Ярошенко, «социально-культурная деятельность – особая сфера профессиональной деятельности педагогов, организаторов и менеджеров и может быть рассмотрена, как одна из реально возможных технологий преодоления гражданской пассивности, увеличения «социального капитала»³¹. По мнению ученого, социально-культурную деятельность следует рассматривать как «совокупность педагогических технологий, которые обеспечивают превращение культурных ценностей в регулятив социального взаимодействия, а также технологично определяют социализирующие воспитательные процессы»³². В то же время социально-культурная деятельность – это комплексная социально-экономическая система, в основе которой находятся потребности целевой аудитории, для которой подготовленными специалистами, владеющими необходимыми навыками, создаются социально-культурные услуги³³.

Социально-культурная деятельность имеет гуманистическую направленность и способствует удовлетворению духовных потребностей личности, а также последующему духовному развитию. Одной из функций социально-культурной деятельности, по мнению профессора М.А. Ариарского, является преобразовательно-созидательная функция, способствующая приобщению личности к процессу создания культурных ценностей, а также располагающая к включению обобщенного субъекта в различные формы художественного, технического и социального творчества³⁴. Иными словами, социально-культурная

³⁰ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.). [Электронный ресурс]. URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ccca0bbf3250f82d26aa158e6325aa2b34775e8d/ (дата обращения: 11.12.2025).

³¹ Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности учебник, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 071800 «Социально-культурная деятельность». Москва: МГУКИ, 2013. С. 424.

³² Там же. С. 384.

³³ Чернов А.С. Маркетинговая парадигма развития социально-культурной деятельности // Омский научный вестник. 2015. № 3 (139). С. 86.

³⁴ Ариарский М.А. Прикладная культурология: монография. 2-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург: Эго, 2001. 287 с.

деятельность способствует преодолению социальной пассивности. Здесь необходимо учитывать важность управления процессами организации социально-культурной деятельности для получения положительного результата преодоления социальной пассивности. К постоянным функциям социально-культурной деятельности относятся: коммуникативная, информационно-просветительная, культуротворческая, рекреативно-оздоровительная и другие³⁵.

Вторым важным понятием является «менеджмент». В Большом толковом социологическом словаре приводится следующее толкование термину «менеджмент»: «1. Деятельность, включающая планирование, организацию, координацию и контроль, осуществляемый наемными и профессиональными работниками (менеджерами). 2. Совокупность методов, принципов, норм, разработанных с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности»³⁶. Другими словами менеджмент – это деятельность, направленная на управление предприятием, работой группы людей посредством применения специальных технологий, методов и принципов.

Рассмотрим детальнее принципы менеджмента. Принципами менеджмента можно назвать незаменимые правила, знание и выполнение которых необходимо для высококвалифицированных менеджеров. Опыт выявления данных правил складывался на протяжении долгого пути. Целесообразно рассмотреть 14 принципов, которые выявил А. Файоль. Среди них: принцип разделения труда; принцип власти и ответственности; принцип дисциплины; принцип единоначалия; принцип единства руководства; принцип подчинения личных (частных) интересов общим; принцип справедливости вознаграждения; принцип централизации; принцип иерархии (скалярная цепь); принцип порядка; принцип справедливости; принцип постоянства состава персонала (стабильности рабочего места); принцип инициативы; принцип единения персонала (корпоративный дух).

«Управление социально-культурной деятельностью – это управление социально-экономическими условиями культурной деятельности, условиями создания и потребления культурных ценностей³⁷. К условиям создания и потребления культурных ценностей относится свобода творческого самовыражения, мотивация, продиктованная моральными установками. Существуют также опосредованные условия, к которым относятся средства коммуникации, доступность к образованию и уровень образования населения, в том числе производители культурных благ, а также количество свободного времени.

³⁵ Киселева Т.Г., Красильников Ю.Д. Социально-культурная деятельность: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Социально-культурная деятельность» и специальности «Социально-культурная деятельность». Москва: Московский государственный университет культуры и искусств, 2004. С. 99-101.

³⁶ Большой толковый социологический словарь. [Электронный ресурс]. URL: <https://472.slovaronline.com/372-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82> (дата обращения: 15.12.2025).

³⁷ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник для студентов вузов по специальности «Социально-культурная деятельность». Москва: Московский государственный университет культуры и искусств, 2008. С. 107.

Особое внимание следует уделить такому понятию как арт-менеджмент. Автором концепции арт-менеджмента является профессор Московского государственного института культуры Т.Н. Сумина. «Арт» – это продукт художественного творчества, получаемый во множестве видах искусства. «В каждом виде искусства имеются определенные технологии креации / продакшна текстов произведений, обладающие определенной спецификой»³⁸. И арт-менеджерам как профессиональным менеджерам в сфере социально-культурной деятельности необходимо знать специфику каждого вида искусства, принципы и модели управления для нахождения решений при трудностях, возникающих в процессе создания креативного продукта, а также разбираться в технологиях создания творческого продукта в каждом виде искусства³⁹.

Значимой спецификой менеджмента социально-культурной деятельности является ее рекреационный потенциал, который является объектом изучения профессора Московского государственного института культуры О.Ю. Мацукевич. Поскольку именно в сфере искусства люди с особыми творческими индивидуальными потребностями и людьми, не имеющие особых потребностей, способны наравне друг с другом заниматься творчеством, то становится очевидным рекреационный потенциал социально-культурной деятельности, организация работы которой возложена на профессиональных менеджеров социально-культурной деятельности. Профессор О.Ю. Мацукевич пишет, что «ресоциализация инвалидов в условиях социально-культурной деятельности органично включает комплекс культуроохранных (музейных), культуротворческих, рекреационных и других технологий культурно-досуговой деятельности»⁴⁰. Следовательно, применение вышеперечисленных технологий способствует успешной реализации доступной социально-культурной среды, способствующей включению всех слоев населения в инклюзивную творческую среду.

Новые перспективы развития социально-культурной деятельности открываются при интеграции цифровых технологий в социокультурный менеджмент, так как с помощью цифровых технологий происходит эффективное и быстрое распространение информации об учреждениях культуры, в частности, для поиска потенциальных партнеров или спонсоров учреждения культуры⁴¹.

Таким образом, спецификой менеджмента социально-культурной деятельности является одновременно нематериальность и материальность творческого продукта или услуги. Нематериальный продукт представляет собой духовные, культурные ценности, имеющие социальную значимость, такими

³⁸ Сумина Т.Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник МГУКИ. 2011. № 3. С. 119.

³⁹ Сумина Т.Н. Арт-менеджмент. Реализация государственной политики в сфере культуры и искусства = Реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: монография. Москва: Академический проект, 2017. С. 12.

⁴⁰ Мацукевич О.Ю. Ресоциализация молодых инвалидов в условиях творческой деятельности // Вестник МГУКИ. 2013. № 2 (52). С. 133.

⁴¹ Шарковская Н.В. Цифровые технологии в менеджменте качества социально-культурной деятельности: организационный подход // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2023. № 3 (113). С. 117.

ценностями являются язык, литература, балет как танец, театральная постановка, народное хоровое пение и другие нематериальные блага, требующие сохранения и сбережения. К материальным творческим продуктам относятся, собственно, материальные ценности: картины, книги, театральные костюмы, музейные экспонаты и многое другое. Другой особенностью менеджмента социально-культурной деятельности является рекреационный потенциал социально-культурной деятельности, который не может быть осуществлен без грамотного менеджмента.

В основе менеджмента социально-культурной деятельности лежат основополагающие принципы менеджмента: принцип разделения труда; принцип власти и ответственности; принцип дисциплины; принцип единства руководства; принцип подчинения личных (частных) интересов общим и другое. Роль менеджера социально-культурной деятельности трудно переоценить в деятельности творческих, культуроохранных и культуроформирующих организациях как профессиональных, так и самодеятельных.

§ 1.4. Маркетинг идей, опыта и отношений в социально-культурной сфере

*Автор параграфа: М.А. Столяров
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент А.С. Чернов)*

В маркетинговой деятельности, осуществляемой учреждениями культуры и искусства, есть общие черты и отличительные особенности. То, что принято считать общими чертами, подчиняется известным принципам маркетинга: опора на спрос потребителей, комплексный подход, ориентация на результат, социальная ответственность и другое. Остается неизменной и миссия маркетинга как инструмента упорядочения и регулирования обменных отношений. Логика и последовательность создания нового товара в социально-культурной сфере во многом схожи с тем, с чем приходится сталкиваться при разработке материальных предметов: генерация идей, их отбор, потребительская экспертиза, создание образца, рыночные испытания и т.п. С ресурсами тоже вроде бы все ясно: для успешной реализации функций культуры, а значит и внедрения маркетинговых технологий деятельности и управления, нужны материальная база, устойчивая система финансирования, информационное обеспечение, наличие квалифицированных специалистов. Находят в этой сфере применение и технологии классического маркетинга: таргетинг, клиентинг, кастомизация, брендинг и др. Казалось бы, ничего особенного в социально-культурном маркетинге нет: ставь цель, вооружайся необходимыми ресурсами и продвигай свой «культ-бизнес». Но стоит нам, хотя бы мысленно, погрузиться в социально-культурную сферу, как станут очевидными и отличительные особенности практикуемого здесь маркетинга, его частные проявления, а то и единичные маркетинговые приемы. Объясняется это

рядом условий и факторов, связанных с практикой управления организациями социально-культурной сферы.

Во-первых, в сфере культуры, если вести речь об основной функциональной деятельности различных учреждений, нет товаров, которые бы потребители приобретали в личное пользование. Материальные предметы (транспорт для выездных мероприятий, музыкальные инструменты, сценические костюмы, аудиовизуальная техника, библиотечное оборудование, парковые аттракционы и пр.) выступают здесь в качестве средств труда, они не переходят в собственность посетителей, пользователей, зрителей, участников культурных акций. Доминирующим продуктом обмена в социально-культурной сфере была и остается услуга, несущая в себе общеизвестные особенности: неосязаемость и нематериальность, неотделимость от производителя и непостоянство качества, несохраняемость и неравномерность.

Нельзя, однако, ставить услуги культуры и искусства в один ряд с другими услугами: коммунальными, транспортными, банковскими и пр. На сегодняшний день наиболее мотивированной, а потому приемлемой, принято считать типологию услуг, предложенную К. Лавлоком: услуги, направленные на человека; услуги, направленные на объекты собственности; услуги, направленные на сознание человека; и услуги, основанные на обработке информации⁴². Даже при беглом функционально-содержательном анализе деятельности организаций культуры и искусства окажется, что в этой сфере имеют место и направленность на человека (танцы, фитнес, аэробика и пр.), и прикосновение к собственности (оформительские работы, социально-культурное проектирование, формирование архитектурно-пространственной среды и др.), и обращение к сознанию человека (театральные представления, лектории, художественное образование и эстетическое воспитание) и, наконец, работа с информацией (политической, экономической, правовой, художественной). При совершенно очевидной комплексности культурных процессов требуется столь же комплексный подход и к социально-культурному маркетингу.

Во-вторых, человек, включенный в систему духовного взаимодействия, – это не абстрактное существо. Он одновременно принадлежит к числу лиц определенного пола, имеет профессию, занимается какой-либо деятельностью; кроме общего или профессионального образования у него есть культурные интересы и потребности. А еще он обладает определенным характером и темпераментом, включен в ту или иную референтную группу, имеет социальный статус, репутацию и имидж. В итоге – возникает исключительно многообразный «материал», который надо непрерывно изучать, исследовать и учитывать в повседневной работе.

В-третьих, не следует забывать, что не только общество или даже отдельно взятое учреждение культуры воздействует на личность, но и личность может влиять на развитие общественных, культурных процессов, «творить окружающие ее обстоятельства» (К. Маркс). Включенность потребителей культурных благ в

⁴² Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / Кристофер Лавлок; [пер. с англ. Т. В. Безвенюк и др.]. 4-е изд. Москва: Вильямс, 2005. С. 83.

социально-культурную деятельность – это не чье-то субъективное желание, а насущная необходимость личности и всего общества. Представляется интересным взгляд на участие человека в социально-культурной деятельности с позиций маркетинга. Здесь потребитель не только лично присутствует при производстве товара (оказании услуги), но своим участием способствует ее, услуги, производству и реализации. Ярче всего это проявляется в любительском художественном творчестве, при проведении массовых культурных акций (праздники, массовые гуляния, шествия, соревнования, конкурсы и пр.).

В-четвертых, в производстве услуг культуры задействованы высококвалифицированные специалисты – режиссеры, музыканты, художники, хореографы – творческие люди, нуждающиеся в особом подходе, постоянной заботе об их профессиональном росте и развитии, популяризации их творческих достижений, иначе говоря – в продвижении. Здесь сливаются воедино два класса товара: товар – услуга и товар – личность. Работа с таким «бинальным» товаром сложна и ответственна, в большей своей части она протекает в формате интернального (внутрифирменного) маркетинга, а также персонального маркетинга (маркетинга личности), тоже имеющего свою природу и специфику.

В-пятых, в социально-культурной сфере до настоящего времени не утратил своего значения принцип органического слияния административного руководства и общественного самоуправления. В реальной практике участие широкой культурной общественности в работе организаций культуры может быть представлено советами по культуре, общественными коллегиями, советами библиотек, ассоциациями, правлениями дворцов культуры, объединениями «друзей театра» и т.п. Случается, что трудно провести четкое разграничение между профессиональным трудом специалистов учреждения культуры и инициативой широкой культурной общественности.

В-шестых, даже самая интенсивная и насыщенная социально-культурная деятельность плохо поддается сиюминутному качественному учету; оценка эффективности проделанной работы, как правило, отодвинута во времени. Порой проходят годы, прежде чем «посев разумного, доброго, вечного» обернется достойным «урожаем». В оценке проделанной учреждениями культуры и искусства работы часто допускаются субъективизм, умозрительные выводы, а то и откровенная вкусовщина. Как известно, качество товара-изделия оценивается на основе технических норм и утвержденных стандартов. Таких стандартов в сфере культуры и искусства практически нет, поскольку наличие и утверждение таковых неизбежно привело бы многообразную культурно-творческую деятельность к трафаретам и шаблонам, что недопустимо. Но и категорическое «не верю!» может свести на нет работу, порой значительную, связанную с физическими и моральными, а то и финансовыми затратами.

В-седьмых, в социально-культурной сфере, несмотря на интенсивное развитие коммерческого сектора, все-таки преобладает некоммерческий маркетинг. Во всяком случае, в бюджетных организациях рассчитывать приходится разве что

на эпизодические доходы, но уж никак не на прибыль. Различие между коммерческой фирмой и организацией культуры верно подмечена Ф. Колбером⁴³. Коммерческая фирма ищет рынок, на котором можно добиться ощутимой прибыли; организация культуры и/или искусства, ориентированная на культурный продукт, в большей мере рассчитывает на творческий успех и востребованность у публики.

Продолжительный мониторинг маркетинговой деятельности различных по типу учреждений культуры и искусства, проведенные, с участием автора, в ряде регионов России исследования, анализ научной литературы по проблемам управления и экономики в социально-культурной сфере, изучение материалов прессы дают основание заключить: маркетинг пришел в социально-культурную сферу всерьез и надолго. А прежде, чем говорить о его технологиях, необходимо развести между собой две области деятельности: культуру и искусство.

Известно, что в бюджетном классификаторе «культура и искусство» объединены в единую отрасль экономики. В реальной же практике – это две отличающиеся одна от другой области деятельности. В рассматриваемом нами значении культура представлена информационно-библиотечной деятельностью, работой учреждений клубного типа (культурно-досуговые центры, дома и дворцы культуры, дома молодежи и др.), разнообразной деятельностью музеев, как государственных, так и общественных, работой парков культуры и отдыха, зоопарков, лекториев, планетариев и др.

Эта область деятельности допускает и/ или предполагает вовлечение в нее, наряду с профессионалами, волонтеров, добровольцев, культ актива и, как было отмечено выше, допускает непосредственное участие последних в общественном самоуправлении, разработке и реализации различных культурных акций. В учреждениях культуры государственной сети мы имеем дело, главным образом, с некоммерческим маркетингом, не преследующим цели получения прибыли. Следует отметить, что и в советские годы культурно-досуговыми учреждениями государственной сети осуществлялась определенная работа маркетингового характера и содержания: время от времени проводились опросы населения с целью изучения культурных интересов и потребностей посетителей, разнообразили формы работы, широко практиковались выездные концерты и спектакли, поддерживались связи с общественностью, велась информационно-рекламная деятельность и т.п. Просто эта и подобная работа не называлась тогда маркетингом. Тем не менее, опыт советских лет пригодился учреждениям культуры в первые «рыночные» годы. Еще и поэтому многие библиотеки, музеи и клубы, вопреки мрачным прогнозам некоторых «культурологов», не только не утратили своей привлекательности, но постепенно «набирали обороты», все более многообразной и насыщенной становилась осуществляемая ими многообразная социально-культурная деятельность. С развитием коммерческого сектора культуры (шоу-бизнес, ночные клубы, казино, боулинг-центры, залы игровых автоматов и т.п.) культурная деятельность, в особенности в крупных городах, заметно трансформировалась.

⁴³ Колбер Ф. Маркетинг культуры и искусства. Санкт-Петербург: АртПресс, 2004. С. 29.

Несколько иначе обстояли дела в области искусства, где всегда преобладали профессиональная деятельность и административное, системное управление. Здесь сложилась иная практика финансирования, включающая бюджетные ассигнования, инвестирование в проекты, фандрейзинг, спонсирование и другие. В этом и сегодня легко убедиться, достаточно заглянуть в театральную программу любого столичного, да и регионального, театров, где значатся, как правило, известные меценаты и спонсоры: банки, коммерческие предприятия, промышленные компании, телевизионные каналы. В этом случае организация изначально выстраивает комплекс маркетинга на коммерческой основе и рассчитывает если не на значительную прибыль, то, во всяком случае, на существенные доходы от реализации предлагаемых потребителям продуктов культурной деятельности: спектаклей, бенефисов, концертных программ, гастролей и т.п. Коммерческий успех здесь достигается не только за счет финансовых «рычагов», но и благодаря целенаправленной репертуарной политике, гибкому ценообразованию, четко выстроенной системе гастрольной деятельности, совершенствованию исполнительского мастерства.

В таких организациях получают развитие «бинарные» технологии, рождающиеся на стыке маркетинга услуг и маркетинга отдельных лиц (режиссеров, актеров, дирижеров, артистов балета). Важно подчеркнуть: личность – единственный товар, способный к самосовершенствованию. А это значит, что в каждом учреждении искусства должны быть созданы соответствующие организационно-педагогические и материальные условия, способствующие творческому росту и развитию талантов, что, опять же, достигается благодаря грамотно построенному маркетингу, но теперь уже персональному и интервальному (внутрифирменному).

В крупных организациях социально-культурной сферы за годы рыночных преобразований накоплен теперь уже существенный положительный опыт маркетинговой деятельности. Примечательно, что осязаемое развитие получают все «ипостаси» маркетинга: маркетинг практический, управление маркетингом, маркетинг как научная дисциплина, а также маркетинг учебный. За сравнительно короткий отрезок времени маркетинг превратился из увлечения и подражания, а именно таким он был в отечественной практике в начале 90-х гг. минувшего столетия, в концепцию производственной, творческой деятельности и социокультурного менеджмента. Не будет преувеличением сказать: в области социально-культурного маркетинга, благодаря усилиям российских ученых и инновационно мыслящих практиков, совершен осязаемый прорыв.

Применение маркетинговых технологий (изучение спроса населения на услуги культуры, модернизация организационно-методических форм работы с различными группами потребителей, использование разнообразных средств информации и рекламы, оптимизация управления персоналом учреждений и т.д.) неизбежно приводило и приводит к улучшению работы учреждений культуры. Следует признать и другое: во многих случаях речь идет преимущественно о росте количественных показателей, в то время как качество маркетинговой деятельности во многих случаях

оставляет желать лучшего. Наибольшую озабоченность вызывают проблемы развития и внедрения технологий практического маркетинга. Так, до настоящего времени «хромает» товарная политика значительного числа учреждений культуры и искусства, издержки которой находят свое проявление в однообразии организационно-методических форм работы, прокате устаревших спектаклей, отсутствии востребованных изданий или электронных носителей в библиотеках, устаревших музейных экспозициях, неисправном состоянии парковых аттракционов и т.п. Несовершенство ценовой политики организаций социально-культурной сферы проявляется в отсутствии научно обоснованной модели ценообразования, однообразии принимаемых на вооружение ценовых стратегий, неумении (или нежелании) найти равновесную цену на услуги культуры и искусства с учетом потребительского спроса. Наиболее частые нарекания адресуются российскому шоу-бизнесу, где гонорары исполнителей и их продюсеров, а значит, и цены на билеты, не просто зашкаливают, а вызывают недоумение и отторжение у значительной массы зрителей.

Ощутимо утратила свои добрые традиции, сложившиеся еще в советскую пору, практика сбытовой деятельности. Огромная территория нашей страны, особенности расселения людей, отдаленность многих регионов и населенных пунктов от центров «большой культуры» не позволяют обеспечить доступ массы потенциальных потребителей к культурным благам. К сожалению, некоторые столичные театры неохотно гастролируют на периферии, известные концертные коллективы и группы все реже заезжают в малые города и районные центры, теряют свою оперативность и былую значимость автоклубы, еще недавно «проникавшие» в самую отдаленную глубинку, обслуживающие тружеников городов и сел практически на их рабочих местах: в красных уголках цехов, в воинских частях и на кораблях, молочно-товарных фермах, лесных делянках, строительных площадках. Нельзя назвать совершенной и практику продвижения продуктов культурной деятельности. Реклама, в силу ее дороговизны, доступна лишь крупным организациям культуры; паблисити осуществляется спонтанно, здесь во многих случаях отсутствуют систематичность и чувство меры, технологиям налаживания и укрепления связей с общественностью многим руководителям организаций культуры еще только предстоит обучиться; покуда они устанавливают более или менее прочные связи лишь со спонсорами, в то время как роль политической, правовой, экологической, педагогической да и культурной общественности часто недооценивается.

Наблюдаются существенные «сбои» и в управлении маркетингом: исследования рынков нередко проводятся с нарушением известных методик; их сегментация осуществляется без учета географических, социально-демографических и иных факторов; выбор сегментов для проведения социально-культурных акций порой неадекватен культурным потребностям населения и реальному спросу на предлагаемые «продукты культурной деятельности»; маркетинговые планы и программы во многих случаях эклектичны и трафаретны,

внедрение разработанных проектов осуществляется не всегда целенаправленно и настойчиво; маркетинговый контроль формален и бессистемно.

Названные выше проблемы и затруднения в значительной своей части объясняются слабой разработанностью научного маркетинга применительно к социально-культурной сфере, отсутствием необходимых выверенных рекомендаций, недооценкой роли и значения маркетинга частью руководителей учреждений и, что особенно важно подчеркнуть, органов управления. Культурологам, педагогам социально-культурной сферы, специалистам в области экономики и управления, социологам и социальным психологам еще предстоит дать ответы на многие волнующие практиков вопросы, а еще раньше – сформировать в их сознании позитивное отношение к маркетингу, убедить менеджеров и администраторов всех уровней в необходимости и полезности обращения к маркетингу как к проверенному инструменту активизации социально-культурной деятельности и повышения эффективности функционирования учреждений культуры в условиях нарастающего развития рыночных отношений. Глубокое и обстоятельное изучение сложившейся практики подготовки и переподготовки специалистов социально-культурной деятельности, детальный анализ существующих в этой области проблем, непосредственное участие автора в разработке государственных образовательных стандартов, учебных планов и программ, его продолжительная преподавательская работа в вузах культуры и искусств дают основания для следующего вывода: учебный маркетинг, преподаваемый теперь повсеместно, конституировался в ведущую специальную дисциплину: здесь разработаны и апробируются современные методики преподавания, настойчиво и целеустремленно ведется научно-методический поиск, отрабатываются инновационные технологии обучения и воспитания специалистов новой формации. Однако и здесь еще не преодолены до конца стереотипы прошлого, допускаются формализм и начетничество.

В области практического маркетинга: целенаправленно и настойчиво вести методический поиск в направлении разработки и осуществления оригинальных социально-культурных проектов; решительно отказаться от устаревших форм работы, дискредитирующих учреждения культуры и снижающих их имидж в глазах населения; совершенствовать ценовую политику, разнообразить применяемые ценовые стратегии в зависимости от решаемых учреждениями социально-педагогических и социально-экономических задач; расширять сферу своего влияния за счет создания филиалов, малых сцен, рабочих площадок, выездных форм работы, организации гастролей и расширения международных культурных связей; совершенствовать рекламу, практиковать паблисити, развивать паблик рилейшнз и социальное партнерство, налаживать контакты с меценатами и спонсорами социально-культурных проектов.

В области управления маркетингом: повсеместно создавать, хотя бы и на общественных началах, службы маркетинга в учреждениях и органах культуры, а также рабочие места для маркетологов; развивать интервальный маркетинг в организациях; регулярно планировать и осуществлять маркетинговые исследования,

четче сегментировать рынок культурных продуктов, обоснованно выбирать целесообразные сегменты для организации коммерческой и нон-профитной деятельности; разрабатывать предметные маркетинговые планы и программы и настойчиво проводить их в жизнь; регулярно осуществлять маркетинговые ревизии.

В области научного маркетинга: повысить научный статус и уровень осуществляемых в сфере социально-культурного маркетинга исследований (социально-экономические эксперименты, продолжительный мониторинг, включение в исследовательские группы специалистов сопредельных наук – экономистов, социологов, педагогов и психологов); осуществить ряд диссертационных исследований для изучения отдельных направлений маркетинга социально-культурной сферы.

В области учебного маркетинга: предусмотреть, где этого не сделано, включение в учебные планы всех специальностей и направлений, не только общего маркетинга, но и сравнительного, ориентированного на отдельные направления социально-культурной деятельности; разработать типовые учебные программы, подготовить и издать на конкурсной основе учебные пособия и учебники. Вести систематический методический поиск, направленный на разработку оригинальных технологий и методик обучения маркетингу.

Таким образом, маркетинг, представленный нами как инструмент совершенствования практической и управленческой деятельности, как научная и учебная дисциплины может и должен развиваться системно и комплексно. Совокупность используемых современными организациями культуры и искусства маркетинговых технологий могла бы, при благоприятных условиях, выстроиться в систему, стройную маркетинговую концепцию деятельности и управления. Реализация такой концепции будет зависеть от отношения к маркетингу не только топ-менеджеров, но и персонала организаций культуры, отсюда – в опережающем порядке должен развиваться и интервальный (внутрифирменный) маркетинг, направленный на оптимизацию работы с кадрами: создание оптимальных условий труда, моральная и материальная мотивации, социальная защита, подготовка и переподготовка, удовлетворение профессиональных, социальных и культурных потребностей, охрана здоровья, создание и поддержание на оптимальном уровне морально-психологического климата в творческих коллективах и т.п. Это позволило бы обеспечить единство и неделимость маркетинга персонала, маркетинга отдельных лиц и самомаркетинга специалистов культуры. Только в этом случае окажутся возможными реальные подвижки во внешнем, экстернальном маркетинге и только тогда организации культуры и искусства смогут достойно выполнять свою высокую и почетную социальную миссию по формированию культуры российского общества.

§ 1.5. Проектный менеджмент в социально-культурной деятельности: технологический подход

*Автор параграфа: А.Г. Пацко
(научный руководитель: доктор философских наук,
профессор Т.Н. Сумина)*

Развитие креативного сектора экономики, реализация государственной культурной политики и подготовка соответствующих специалистов актуализируют проблему эффективного управления проектами в социально-культурной сфере⁴⁴. Креативные индустрии, включающие деятельность по сохранению наследия, созданию произведений искусства, организации событий и медиапроизводству, характеризуются высокой динамикой, инновационностью и inherentной неопределенностью⁴⁵. Эти особенности требуют переосмысления классических канонов проектного менеджмента.

Традиционные подходы, ориентированные на жесткое планирование и контроль, часто оказываются малоэффективными в среде, где первичной ценностью является уникальный творческий результат, а не формальное соблюдение процедур. Возникает ключевое противоречие между необходимостью организационной структуры для оптимизации ресурсов и рисков и потребностью в свободе, импровизации для генерации культурных смыслов⁴⁶. Разрешение этого противоречия видится в технологическом подходе, который предполагает не механическую цифровизацию, а интеграцию адаптивных управленческих методологий и инструментов в самую ткань творческого процесса.

Ключевым аспектом для рассмотрения в данной статье является анализ трансформации проектного менеджмента под влиянием технологического подхода в контексте социально-культурной деятельности.

Выявление сущности и специфики проектного управления в креативных индустриях, анализ трансформации ключевых управленческих функций, характеристика практики применения технологических решений на примере конкретной институции, сформулированные рекомендации по совершенствованию технологий проектного менеджмента – все это является ведущими направлениями в глубинном исследовании проектного менеджмента. Эмпирической базой послужила деятельность выставочного комплекса «Артишок» (г. Химки), чья работа представляет собой непрерывный поток креативных проектов.

Сущность проектного менеджмента в социально-культурной сфере заключается в целенаправленном управлении ресурсами (временными, кадровыми,

⁴⁴ Mapping the Creative Industries: A Toolkit. London: The British Council, 2010.; Социокультурные практики и перспективы развития культурных индустрий: российский опыт / Коренной А. С. Москва: Институт Наследия, 2024.

⁴⁵ Акимова О.Е., Волков С.К., Симонов А.Б. Креативные индустрии в России: тенденции развития и потенциал роста // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 1. С. 96-114.

⁴⁶ Бредихин С.В. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы // Научный дайджест: НИУ ВШЭ. 2021. № 10. С. 9-11.

финансовыми, материальными) для достижения уникального культурного результата – создания специфического опыта для аудитории⁴⁷. В отличие от операционной деятельности, проекты в этой сфере носят временный характер, ориентированы на конкретное событие (выставку, концерт, фестиваль) и требуют координации разнородных участников: творцов, менеджеров, технических специалистов, партнёров⁴⁸.

Такая специфика обусловлена рядом факторов:

1. Гибкость и адаптивность: проекты должны оперативно реагировать на изменение контекста, запросов аудитории, возможностей партнеров.

2. Мультидисциплинарность: интеграция художественных, педагогических, организационных и маркетинговых задач.

3. Доминирование смысловой и эстетической составляющей над коммерческой или технической.

4. Высокий уровень неопределенности: творческий процесс непредсказуем, а результат часто не может быть детально описан на стадии инициации.

5. Широкий круг стейкхолдеров с контрастными интересами (художники, администрация, публика, критики, спонсоры).

Эти факторы приводят к глубокой трансформации классических функций управления проектами (по стандартам PMBOK, ISO 21500). На примере выставочного комплекса «Артишок» можно проследить эту трансформацию:

– инициация начинается не с технического задания, а с художественной идеи или культурного запроса. Функция менеджера на этой стадии – проведение первичной экспертизы осуществимости и трансформация идеи в гибкий проектный план;

– планирование приобретает итеративный характер, представляя собой диалог между творческим видением (кураторским планом, нарративом) и организационными ограничениями. Центральным инструментом становится визуализация (2D/3D-макеты), служащая «переводчиком» между языком искусства и языком логистики;

– организация исполнения смещается от директивного управления к фасилитации и интеграции. Менеджер выступает «связующим звеном», обеспечивая коммуникацию между художником и монтажником, куратором и PR-отделом. Мониторинг носит тактильный и визуальный характер (ежедневные обходы, чек-листы), будучи направленным на качество visitor experience;

– управление коммуникациями усложняется до работы с множественными «мирами» стейкхолдеров, для каждой группы которых разрабатывается отдельная, но скоординированная стратегия;

⁴⁷ Чижиков В.М. Теория и практика социокультурного менеджмента // Вестник МГУКИ. 2008. № 3. С. 284-285.

⁴⁸ Сумина Т.Н. Арт-менеджмент как креативная проектная практика: технологический подход // Социально-культурная деятельность: векторы исследовательских и практических перспектив: материалы Международной научно-практической конференции, Казань, 15 мая 2023 года. Казань: Казанский государственный институт культуры, 2023. С. 272-278.

– управление рисками расширяется за пределы бюджетных и временных угроз, включая репутационные, смысловые и физические риски (например, повреждение произведений искусства).

Таким образом, проектный менеджер в креативной индустрии предстает не администратором, а «культурным продюсером» или «творческим интегратором», чья ключевая компетенция – способность синтезировать логику искусства, менеджмента и технологий⁴⁹.

Технологический подход на практике реализуется как создание гибридной операционной среды, где гибкие методологии получают поддержку в виде цифровых инструментов. Это позволяет структурировать творческий процесс, не подавляя его.

К гибким методологиям управления относятся:

– CRAFT (Creative, Reflexive, Adaptive, Fast, Transparent): специально разработанная для творческих процессов технология. Включает креативные спринты (короткие циклы по генерации и прототипированию), адаптивные дорожные карты с фиксированными вехами, но гибкими путями их достижения, и прозрачные цифровые доски (Miro, Mural) для визуализации всего процесса⁵⁰. В «Артишоке» по методологии CRAFT был разработан проект «При свечах» – серия вечерних камерных концертов;

– Scrum: роли трансформируются: владелец продукта – продюсер или арт-директор, формирующий бэклог; Scrum Master – фасилитатор, устраняющий барьеры для творческой команды. Спринты ориентированы на создание тестируемого инкремента (тизер, эскиз, черновик сценария);

– Kanban: часто используется параллельно для управления рутинными творческими процессами (ведение соцсетей, обработка контента). Визуализация потока работ в колонках («Запланировано», «В работе», «Готово») в сервисах типа Taskworld помогает выявлять узкие места и балансировать нагрузку команды «Артишока».

Цифровыми инструментами и платформами могут быть платформы управления задачами и коллаборации (Trello, Asana, Taskworld), обеспечивающие прозрачность, синхронизацию команды, отслеживание прогресса в режиме реального времени; единые информационные пространства (Google Sheets), выступающие в роли централизованной базы знаний проекта, объединяя брифы, календари, контакты, документы; облачные среды для совместной работы (Figma), позволяющие дистанционно и параллельно работать над графическими макетами, оперативно согласовывая правки, что критически важно для PR-отдела «Артишока»; специализированный софт: системы управления событиями (Event Management Software), CRM для работы с аудиторией и партнерами, системы анализа данных для изучения поведения посетителей.

⁴⁹ Суминова Т.Н. Арт-менеджмент как технология креативной экономики. Москва, 2021. 279 с.

⁵⁰ Турнаева Е.В. Agile-философия в менеджменте креативных проектов // Культурная среда и культурные практики: опыт и инновации: тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции молодых исследователей, Санкт-Петербург, 11-12 апреля 2024 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт культуры, 2024. С. 206-207.

Комплексное применение этих технологий трансформирует креативную индустрию, делая ее более управляемой, масштабируемой и конкурентоспособной, не лишая при этом проекты художественной целостности.

На основе выявленных закономерностей и анализа практик «Артишока» предлагается комплекс мер для перехода от точечного использования инструментов к построению целостной проектной экосистемы в учреждениях культуры:

1. Внедрение многоуровневой системы классификации и планирования проектов. Разделение проектов на уровни (А – стратегические флагманские; Б – тактические сезонные; В – оперативные мероприятия) с назначением для каждого типа уникальной «дорожной карты» и набора инструментов (полный цикл CRAFT для уровня А, Kanban – для Б, чек-листы – для В).

2. Формализация и цифровизация единого проектного цикла. Разработка и закрепление регламента, описывающего универсальные этапы работы над проектом от идеи до пост-проектного анализа, что минимизирует потери информации и повышает предсказуемость.

3. Внедрение системы ключевых показателей (KPI). Определение набора простых измеримых метрик для объективной оценки успешности (посещаемость, соблюдение бюджета и сроков, удовлетворённость аудитории, медиаактивность, процент выполненных в срок задач). Создание сводной «Панели управления проектами» в Google Sheets или Taskworld для анализа трендов.

4. Развитие проектных компетенций персонала. Создание внутренней образовательной программы («Академии проектного менеджмента») с практическими воркшопами от наиболее опытных сотрудников. Внедрение института наставничества для новых сложных проектов⁵¹.

5. Централизация управления взаимоотношениями. Внедрение CRM-системы для формирования единой цифровой базы контактов аудитории, партнёров, СМИ и контрагентов, что позволит перейти от разрозненных коммуникаций к выстраиванию долгосрочных отношений.

Реализация этих рекомендаций приведет к синергетическому эффекту: росту креативной продуктивности за счет освобождения от рутинного хаоса, усилению конкурентных преимуществ на рынке и формированию культуры открытого взаимодействия и доверия внутри организации.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что технологический подход к проектному менеджменту в социально-культурной деятельности является необходимым ответом на вызовы цифровой эпохи и развития «оранжевой» экономики. Специфика креативных индустрий, определяемая высокой неопределенностью, доминированием творческого начала и широким кругом заинтересованных сторон, приводит не к отмене, а к глубокой трансформации классических управленческих функций. Технологии (гибкие методологии и цифровые

⁵¹ Акунина Ю.А. Стратегические направления развития системы профессиональной подготовки специалистов в сфере креативных индустрий // Вузы культуры и искусств в международном гуманитарном сотрудничестве: глобальные вызовы и стратегия действий: сборник статей Международного конгресса, Москва, 14-16 сентября 2023 года. Москва: Московский государственный институт культуры, 2023. С. 140-146.

инструменты) перестают быть вспомогательными, становясь структурным фундаментом, который позволяет гармонизировать противоречие между свободой творчества и необходимостью организационного порядка⁵².

Практика внедрения таких технологий, как CRAFT, Scrum, Kanban, а также платформ коллаборации, доказывает их эффективность для повышения координации, прозрачности и результативности. Ключевой фигурой процесса становится менеджер-интегратор, выступающий посредником между различными языками и логиками. Предложенный комплекс рекомендаций по системной цифровизации проектного цикла, внедрению KPI и развитию компетенций представляет собой дорожную карту для учреждений культуры, стремящихся не только адаптироваться к изменениям, но и активно формировать новую, технологически оснащенную среду для создания культурных ценностей. Будущее креативных индустрий принадлежит тем, кто сможет органично вплести управленческие технологии в ткань творческого процесса, обеспечивая тем самым и художественную значимость, и устойчивую эффективность своих проектов.

§ 1.6. Фандрайзинг и его место в системе менеджмента социально-культурных учреждений

*Автор параграфа: А.А. Шабанов
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент О.В. Ванина)*

В системе менеджмента социально-культурных учреждений всегда остается актуален вопрос его финансового обеспечения. Помимо средств федерального или регионального бюджета, а также доходов от коммерческой деятельности, имеется возможность привлечения дополнительных средств от сторонних организаций и частных лиц.

Фандрайзинг, как термин, заимствованный из США, на ранних этапах был синонимичен оригинальному Fundraising и означал «поиск источников финансирования под определенный проект на протяжении долгосрочного периода для организаций»⁵³. Однако, по мере развития данного направления, он расширил значение, включив также поиск человеческих ресурсов, оборудования, услуг и т.д.⁵⁴. На сегодняшний день Фандрайзинг можно определить как технологию современного менеджмента, направленную на привлечение и аккумуляцию внешних ресурсов, необходимых для осуществления какой-либо деятельности.

⁵² Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности учебник, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 071800 «Социально-культурная деятельность». Москва: МГУКИ, 2013. 455 с.

⁵³ Мартюгова С.В. Фандрайзинг как средство развития социокультурной сферы // Новые технологии – нефтегазовому региону: материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию ТИИ ТюмГНГУ, Тюмень, 01 января 2013 года. Том II. Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2013. С. 110-112.

⁵⁴ Куликова Ю.П. Фандрайзинг в сфере культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8). С. 32-39.

Роль фандрайзинга в структуре финансирования учреждения культуры различается в зависимости от его типа организационно-правовой формы. Для бюджетной организации главным источником финансирования всегда остаются дотации из федерального или региональных бюджетов, следующими по значимости идут доходы от продажи билетов и оказания платных услуг, а доля привлеченных путем фандрайзинга средств составляет от 0,3 % (для библиотек) до 2,3 % (для ДШИ)⁵⁵.

В то же время для внебюджетной организации он может сыграть решающую роль в ситуации падения доходов и отсутствия государственного финансирования. Оценить долю фандрайзинговых средств в частном секторе культуры значительно сложнее, так как входящие в него организации неподотчетны Министерству культуры РФ и статистика о их доходах не поступает в единое ведомство. Однако, опираясь на открытые данные, можно обнаружить, что доля фандрайзинговых средств в частном секторе значительно выше и может составлять 30-85%⁵⁶.

Привлечение дополнительных внешних ресурсов для бюджетных и не бюджетных организаций имеет разное значение – для государственных учреждений он является дополнительным и факультативным источником дохода, в то время как для частных – необходимым инструментом наполнения бюджета. Тем не менее, несмотря на значительные отличия, во всех сценариях использования фандрайзинг имеет общую черту – он позволяет быстрее всего найти ресурсы для развития проекта или отдельного направления. Государственное финансирование, будучи основным и стабильным источником дохода, также является неким финансовым «потолком» для бюджетных организаций, а увеличение прибыли от коммерческой деятельности, чаще всего долгий и сложный процесс. В случае, если требуется быстро найти средства для реализации нового проекта или закрытия непредвиденных расходов в существующих, фандрайзинг позволяет привлечь дополнительные ресурсы быстрее иных методов.

Фандрайзинг, являясь общей технологией привлечения ресурсов, подразделяется на несколько видов финансирования.

Пожертвование – принятие средств или имущества от частных лиц или организаций на безвозмездной основе, чаще носит единоразовый характер и регулируется Гражданским кодексом РФ.

Благотворительность – принятие средств, имущества или услуг от частных лиц или организаций на безвозмездной основе в отличие от пожертвований чаще носит долгосрочный характер, регулируется ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

Спонсорство – оказание финансовой помощи на определенных условиях, чаще всего, вложение средств при условии того, что финансируемая организация

⁵⁵ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения» от 2021 // Счетная палата Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1fa/24gq7ws9u2toxd2e5sqpy71pitstlil7.pdf> (дата обращения: 16.11.2025).

⁵⁶ Куликова Ю.П. Фандрайзинг в сфере культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8). С. 32-39.

прорекламирует спонсора, часто носит долгосрочный характер, регулируется ФЗ «О рекламе».

Членские взносы – регулярное отчисление в некоммерческую организацию установленных средств с целью получения определенных некоммерческих услуг, носит долгосрочный характер, регулируется ФЗ «О некоммерческих организациях».

Гранты – средства целевого финансирования (денежные средства или иное имущество), выделяемые на конкурсной основе и предоставляемые безвозмездно и безвозвратно с последующим отчетом об их целевом использовании, Регулируется Гражданским и налоговым кодексами РФ.

Целевой капитал – сформированный из пожертвований капитал, который инвестируются в различные активы с целью получения ежегодного дохода. В результате организации получают возможность за счет доходов от капитала финансировать свою уставную деятельность. Регулируется ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Волонтерство (добровольчество) – привлечение трудовых ресурсов на безвозмездной основе разово или на длительный срок, регулируется ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»⁵⁷.

Кроме типа привлекаемых средств, фандрайзинг разделяется по способу осуществления на внешний и внутренний. Внешний фандрайзинг предполагает обращение к специальным агентам для поиска меценатов или инвесторов. Является оптимальным решением, если сотрудники организации не обладают опытом привлечения ресурсов, однако часть привлеченных средств будут потрачены на оплату работы агентства. Внутренний фандрайзинг предполагает поиск инвесторов силами работников самой организации и может быть не менее эффективным, чем внешний, если сотрудники обладают необходимой экспертизой, а также навыками привлечения ресурсов или связями с потенциальными инвесторами⁵⁸.

В зависимости от цели привлечения средств фандрайзинг разделяется на проектный и оперативный. Проектный фандрайзинг предполагает привлечение ресурсов для реализации конкретного проекта и лучше воспринимается потенциальными инвесторами, так как позволяет получить желаемый результат в установленные сроки, а также имеет большую финансовую прозрачность. Оперативный подразумевает привлечение средств на функционирование организации, покрытие ее постоянных расходов, что размывает результаты вложений на длительный срок, а потому является менее привлекательным для инвестиций. По этой причине для привлечения ресурсов на осуществление уставной деятельности следует выбрать членские взносы или целевой капитал⁵⁹.

⁵⁷ Шурмина А.А., Солохина А.В. Фандрайзинг как способ привлечения ресурсов в организации сферы культуры // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2020. № 2. С. 167-172.

⁵⁸ Куликова Ю.П. Фандрайзинг в сфере культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8). С. 32-39.

⁵⁹ Шурмина А.А., Солохина А.В. Фандрайзинг как способ привлечения ресурсов в организации сферы культуры // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2020. № 2. С. 167-172.

Фандрайзинг, пришедший весте с рыночной экономикой, стал эффективным инструментом для обеспечения роста социально-культурных учреждений, а также поддержания их работы в кризисные периоды. Однако, нельзя не упомянуть о главном риске данного вида финансирования. Добровольность пожертвований ставит проект или даже целую организацию в зависимость от чужих средств, не имея способов гарантировать их стабильность. Если кризис затрагивает экономику в целом, спонсоры и меценаты терпят убытки в своих основных сферах деятельности, а потому вынуждены сокращать расходы, что неминуемо бьет по зависящим от них культурным проектам. Сфера культуры сильнее всего пострадала от начавшейся 2020 году пандемии COVID-19. Оставшиеся без посетителей, учреждения потеряли половину своего внебюджетного дохода и нуждались в дополнительном финансировании. Однако, в связи с тем, что кризис ударил по всем сферам экономики, общий объем благотворительных и спонсорских взносов также уменьшился на 1,7 млрд рублей⁶⁰.

Таким образом, фандрайзинг в системе менеджмента социально-культурных учреждений выступает в качестве технологии, позволяющей обеспечить рост и реализацию большего количества проектов при условии грамотного подхода к выстраиванию процесса, а также благоприятной экономической обстановки.

§ 1.7. Менеджмент коммуникационных стратегий продвижения бренда малого города

*Автор параграфа: М.И. Летова
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент Ю.А. Акунина)*

Развитие и популяризация малых городов становится важной темой в современной российской культуре и экономике. Малые города обладают уникальным культурным наследием, традиционной архитектурой и интересными ремеслами, что делает их привлекательным объектом для внутреннего и международного туризма. Несмотря на это, задача сохранения культурной идентичности малых городов остается сложной в условиях интенсивной урбанизации и глобализации. Чтобы решить данную проблему, необходимо эффективно применять современные технологии маркетинга и PR, направленные на повышение узнаваемости и привлекательности города среди целевой аудитории.

Исследователи подчеркивают важность малых городов как центров сохранения традиций и культурной идентичности. Они сохраняют исторический облик и способствуют развитию региональных искусств и народных промыслов. Сохранение уникального культурного наследия малых городов играет важную роль в укреплении национальной идентичности и воспитании уважения к историческому

⁶⁰ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения» от 2021 // Счетная палата Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1fa/24gq7ws9u2toxd2e5sqpy7lpitstlll7.pdf> (дата обращения: 16.11.2025).

прошлому. Важно отметить, что подобные усилия поддерживают национальную гордость и чувство принадлежности к своему краю⁶¹.

Например, российские малые города отличаются своими особенностями. В архитектуре – это деревянное зодчество, церкви и монастыри, как в Плесе, Ивановской области; в традициях – народная музыка и танцы, традиционные костюмы, как в Каргополе Архангельской области; в промыслах – изделия из бересты и глины, как в Великом Устюге, Вологодской области. Эти особенности делают малые города привлекательной площадкой для экскурсионных маршрутов и арт-проектов.

Современные подходы к продвижению городов существенно меняются под воздействием цифровых технологий. Теперь маркетинг и PR-компании используют широкий спектр инструментов для взаимодействия с пользователями и влияния на общественное сознание. Социальные сети, специализированные туристические сайты и интерактивные онлайн-ресурсы становятся ключевыми инструментами в продвижении бренда города⁶².

Однако проблема российских малых городов заключается в слабой интеграции их опыта в общую систему продвижения государственных брендов⁶³. Европейские страны демонстрируют эффективные примеры брендинга небольших населенных пунктов путем объединения усилий центральных органов власти и коммерческих структур. Такие меры помогают создать целостный образ города, привлекают туристов и стимулируют экономическое развитие.

Российский опыт показывает значительные различия в подходе к брендингу. Большинство городов не имеет эффективного плана действий, не создают общего положительного образа и редко привлекают внимание международной аудитории. Часто возникают трудности с разработкой качественной инфраструктуры и привлечением инвесторов. Причинами такого служит отсутствие долгосрочной стратегии, нехватка финансовых ресурсов и низкая мотивация местных жителей⁶⁴.

Одним из примеров успешных инициатив является бренд города Рыбинска Ярославской области, который стал известен своими ретро вывесками, введенными в 2017 году. Эти вывески, выполненные из дерева или металла вручную и украшенные вензелями и ятями, придали городу уникальный исторический облик, создавая атмосферу XIX века. Благодаря этому, г. Рыбинск привлек внимание туристов и в 2021 году вошел в национальный проект «Золотое кольцо России», что подчеркивает его значимость в туристической отрасли. Этот пример демонстрирует, как креативные решения и внимание к деталям могут значительно повысить

⁶¹ Зиганшина А.А. Этапы реализации коммуникационной стратегии брендов в цифровой среде // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2018. Т. 24, № 2 (174). С. 20-34.

⁶² Зиганшина А.А. Этапы реализации коммуникационной стратегии брендов в цифровой среде // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2018. Т. 24, № 2 (174). С. 20-34.

⁶³ Чижиков В.М. Культурная среда малых городов России // Вестник МГУКИ. 2016. № 5. С. 65-70.

⁶⁴ Малые города России: размышляя о будущем // Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/01/18/reg-cfo/delo-za-malymi.html> (дата обращения: 20.12.2025).

узнаваемость и привлекательность города. Благодаря ретро вывескам в город стали приезжать блогеры и обычные люди, которые создают цифровой контент, публикуют его в социальных сетях, что увеличивает поток туристов в город и повышает узнаваемость.

Применение цифровых технологий открывает новые возможности для продвижения малых городов. Среди наиболее эффективных инструментов выделяются социальные сети, такие как VKontakte, Rutube и Telegram. Эти платформы позволяют брендам взаимодействовать с аудиторией в режиме реального времени, делиться визуальным контентом и получать обратную связь. Также важную роль играют интернет-сайты, включая специализированные региональные и городские порталы. Такие сайты предоставляют подробную информацию о городе, его истории, достопримечательностях и событиях, что делает их важным ресурсом для потенциальных туристов⁶⁵.

Блоги и видеоблоги, создаваемые путешественниками и знаменитыми блогерами, также являются важным инструментом продвижения. Они позволяют брендам рассказывать истории о городе, делиться личным опытом и привлекать внимание к уникальным аспектам местности. Цифровые рекламные кампании, такие как таргетированная реклама и SEO-продвижение, помогают привлечь внимание к городу, ориентируясь на целевую аудиторию и повышая его видимость в поисковых системах.

Использование этих платформ помогает повысить узнаваемость города, привлекать туристов и развивать экономику. Ключевыми аспектами успеха являются регулярное обновление контента, активное взаимодействие с аудиторией и применение креативных приемов презентации информации⁶⁶. Например, использование сторис, прямых эфиров и интерактивных постов помогает создать более тесную связь с аудиторией и повысить вовлеченность.

Таким образом, чтобы добиться устойчивого роста интереса к малому городу, необходимо разработать четкую стратегию продвижения, которая охватывает все возможные каналы коммуникации. Основные шаги для реализации такой стратегии включают создание качественного веб-контента. Это подразумевает оформление городского портала, наполненного полезной информацией о городе, его истории, достопримечательностях и событиях.

Важно обеспечить активное присутствие в социальных сетях, публикуя интересные фотографии, истории и отзывы, а также привлекая лидеров мнений и популярных блогеров. Организация мероприятий и событий, таких как фестивали, ярмарки, концерты и спортивные соревнования, также играет важную роль, обеспечивая дополнительную популярность городу. Сотрудничество с медиа, включая размещение статей и репортажей в региональных и федеральных изданиях, освещение городских событий в телевизионных программах и эфирах на

⁶⁵ Малые города России: размышляя о будущем // Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/01/18/reg-cfo/delo-za-malymi.html> (дата обращения: 20.12.2025).

⁶⁶ Малые города России: размышляя о будущем // Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/01/18/reg-cfo/delo-za-malymi.html> (дата обращения: 20.12.2025).

радиостанциях, способствует расширению охвата аудитории. Инвестиции в улучшение транспортной доступности, благоустройство общественных зон, развитие гостиничного бизнеса и сферы развлечений, создают комфортные условия для туристов.

Поддержка местных производителей и мастеров через организацию ярмарок и мастер-классов, а также поддержка традиционных ремесел и сельского хозяйства, помогает сохранять и развивать уникальные особенности города. Это позволит достичь высоких результатов в повышении узнаваемости и привлекательности малого города, создавая условия для стабильного развития экономики и улучшения уровня жизни его жителей⁶⁷.

Эффективное брендинг и продвижение малых городов России требует комплексного подхода, включающего разработку стратегий цифрового маркетинга, поддержку культурных инициатив и инвестирование в инфраструктуру. Современная коммуникационная политика должна учитывать потребности различных категорий граждан и обеспечивать взаимодействие с международными партнерами. Только таким образом возможно сохранить уникальность каждого города и сделать его конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках.

Использование перечисленных методов и инструментов позволит малым городам занять достойное место в российском и международном туристическом пространстве, привлечь дополнительные инвестиции и обеспечить экономический рост. Главное условие успеха – грамотная координация усилий всех заинтересованных сторон, включая органы власти, бизнес-сообщество и местное население.

§ 1.8. Особенности управления в некоммерческих организациях сферы культуры

*Автор параграфа: Г.Н. Маликов
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент М.В. Кернерман)*

Управленческая деятельность в некоммерческом секторе сопряжена с комплексом вызовов, обусловленных отсутствием гарантированных источников дохода. Подобные организации вынуждены систематически обращаться к ресурсам локальных сообществ и частных лиц, при этом их функционирование ориентировано на обеспечение максимальной доступности культурных благ для различных социальных групп. Критериями эффективности в данном случае выступают не столько финансовые результаты, сколько масштаб вовлеченности аудитории и

⁶⁷ Попова О.И. Королькова С.А. Степанова Е.В. Стратегии брендинга малых городов в интернет-пространстве // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2, Языкознание. 2020. Т. 19, № 2. С. 123-138.

реальный вклад в развитие культурной среды. В последние десятилетия наблюдается институционализация некоммерческого сектора в сфере культуры: формируются организации, целенаправленно занимающиеся сохранением и популяризацией искусства через организацию выставок, концертов, театральных постановок и просветительских проектов. В. Дурненков на первый план выдвигает социальность таких проектов. Он уверен в том, что это «работа, в которой автор не застрахован от появления серьезных художественных результатов. Появляются они – прекрасно, но целью они не являются»⁶⁸.

В рамках настоящей статьи предпринимается попытка проанализировать организационные механизмы функционирования некоммерческих организаций культуры, выявить их принципиальные отличия от коммерческих структур, а также определить факторы, обеспечивающие их устойчивость и результативность в условиях внешних вызовов. Изучение успешных практик позволяет выявить закономерности, способствующие достижению поставленных целей. Фундаментом деятельности некоммерческих организаций выступает не коммерческий интерес, а стремление к решению социально значимых задач, поддержке искусства и сохранению культурных традиций. Данная специфика предопределяет необходимость поиска альтернативных моделей ресурсного обеспечения, включая грантовую поддержку, благотворительные пожертвования и механизмы краудфандинга.

Существенной характеристикой культурных некоммерческих организаций выступает их ориентация на взаимодействие с местным сообществом. Иллюстрацией могут служить проекты, направленные на детскую аудиторию, призванные формировать культурные компетенции и способствовать социализации подрастающего поколения. Постановка театрализованного представления по мотивам классического произведения способна выполнять как развлекательную, так и образовательную функции. Финансовая база подобных проектов, как правило, диверсифицирована и включает государственные субсидии, частные пожертвования, спонсорские средства и доходы от реализации билетов. Отсутствие возможности извлекать прибыль из основной деятельности требует от менеджмента некоммерческих организаций систематических усилий по привлечению внешней поддержки, обеспечивающей непрерывность культурных и социальных инициатив.

Миссия организаций рассматриваемого типа заключается в предоставлении широким слоям населения доступа к различным формам искусства, организации образовательных мероприятий и творческих мастерских. Тем самым создаются условия для культурного развития и самовыражения людей вне зависимости от их возраста и социального статуса. Как справедливо отмечается в научной литературе, «педагогический опыт и деятельность учреждений культуры показывают, что в процессе формирования художественных умений и навыков целесообразно

⁶⁸ Корнеева А.Ю. Театр как пространство социальных изменений // Культурные исследования. 2018. № 4. С. 73.

использовать элементы: фольклорного действия, театрального представления, звуковые игры, пластиковую разминку, импровизацию, речевой танец и т.д.»⁶⁹. Интеграция подобных элементов в деятельность некоммерческих организаций расширяет их воспитательный и развивающий потенциал.

Волонтерское участие, привносящее новые идеи и энтузиазм, выступает неотъемлемым компонентом функционирования многих культурных некоммерческих организаций. «Во время сложных социальных проблем актуальным становится вопрос привлечения внутренних ресурсов общества. Наиболее ярким примером такого ресурса является добровольничество (волонтерство). Волонтер в переводе с латинского «volontarius» – «доброволец»⁷⁰. Организационная культура таких структур характеризуется большей открытостью и гибкостью по сравнению с корпоративным сектором, что создает предпосылки для эффективного межсекторного взаимодействия. К числу субъектов, действующих в данном поле, относятся театры, творческие студии, культурные центры, фестивальные движения и выставочные залы, объединенные задачей сохранения культурного наследия и стимулирования творческой активности населения.

Многие некоммерческие организации целенаправленно реализуют инклюзивные проекты, ориентированные на мигрантов, людей с ограниченными возможностями здоровья, пожилых граждан и молодежь. Подобные инициативы способствуют интеграции уязвимых групп в культурный контекст и формированию чувства сопричастности. Развитие творческого потенциала через занятия актерским мастерством, музыкой или изобразительным искусством позволяет детям и подросткам приобретать навыки самовыражения и укреплять уверенность в себе.

В содержательном плане деятельность культурных некоммерческих организаций направлена на демократизацию доступа к искусству, трансляцию историко-культурного опыта и актуализацию традиций для новых поколений. Организуемые ими мероприятия – выставки, мастер-классы, лекции – призваны обеспечить вовлеченность различных слоев населения в культурную жизнь. В конечном итоге подобные организации способствуют формированию толерантной, сплоченной и креативной социальной среды.

Финансовое обеспечение деятельности некоммерческой организации осуществляется посредством комплекса инструментов. Помимо государственных грантов, предполагающих конкурсный отбор и отчетность перед донором, значимую роль играют доходы от уставной деятельности – продажи билетов, организации платных курсов и специальных программ. Важным источником выступают благотворительные пожертвования физических и юридических лиц, а также спонсорская поддержка, предоставляемая на условиях информационного

⁶⁹ Кернерман М.В. Совершенствование деятельности учреждений культуры по развитию художественных умений и навыков молодежи в учреждении культуры // *Humanity space. International almanac*. 2017. Т. 6, № 3. С. 396.

⁷⁰ Кирпиченко П.В. Роль волонтерства в социально ориентированных некоммерческих организациях // *Социальные исследования*. 2022. № 1. С. 54-61.

партнерства или иных форм сотрудничества. Фандрайзинговые мероприятия – аукционы, концерты, фестивали – выполняют одновременно функцию сбора средств и инструмента PR, позволяя демонстрировать результаты работы широкой общественности. Использование материально-технических ресурсов, включая помещения и оборудование, также предполагает привлечение волонтерского труда.

Организационная структура культурной некоммерческой организации представляет собой многоуровневую систему, обеспечивающую реализацию ее миссии. На операционном уровне менеджер или директор отвечает за текущее выполнение планов, координацию команды, решение проблемных ситуаций и взаимодействие с внешней средой. Стратегическое руководство осуществляется советом директоров или попечительским советом, формируемым из специалистов различного профиля. Данный орган определяет приоритеты развития, участвует в поиске ресурсов и обеспечивает публичную подотчетность организации. Высшим органом управления выступает общее собрание членов или сторонников, в котором могут участвовать волонтеры и активисты, разделяющие цели некоммерческой организации. На собрании обсуждаются планы, утверждаются бюджеты и принимаются кадровые решения⁷¹.

Оценка эффективности деятельности культурных НКО требует применения качественных и количественных методов, выходящих за рамки анализа финансовой отчетности. Важными индикаторами выступают социальные изменения, фиксируемые на уровне благополучателей. Например, для детского театра такими индикаторами могут служить рост уверенности участников, развитие их креативных способностей и навыков командной работы. Систематический мониторинг и анализ результатов позволяют некоммерческим организациям верифицировать соответствие реализуемых программ заявленным целям, а также обеспечивают прозрачность для доноров и партнеров.

Ключевую роль в оценке играет обратная связь от аудитории. Анкетирование, интервью и фокус-группы позволяют выявить как сильные стороны деятельности, так и зоны, требующие улучшения. Удовлетворенность участников свидетельствует о позитивном социальном воздействии и востребованности предлагаемых программ. Для формализации результатов используются специальные модели, демонстрирующие социальную ценность реализуемых инициатив и их влияние на сообщество⁷².

В сфере коммуникации с общественностью стратегическое значение приобретает разработка плана информационного продвижения. Такой план определяет цели, ключевые сообщения и каналы взаимодействия с целевыми группами. Сообщения должны транслировать ценности организации, быть эмоционально насыщенными и понятными для широкой аудитории. Помимо работы

⁷¹ Костюченко И.А. Типы и модели управления в некоммерческих организациях // Экономика и управление. 2020. № 3. С. 58-63.

⁷² Тёмкин С.В. Инновации в управлении НКО: как адаптироваться к изменениям // Современные проблемы управления. 2021. № 2. С. 78-85.

со СМИ, важнейшую роль играет вовлечение сообщества через открытые обсуждения, совместные мероприятия и создание условий для участия в принятии решений.

Партнерство с образовательными учреждениями, другими некоммерческими организациями и коммерческими компаниями позволяет объединять ресурсы и реализовывать проекты большего масштаба. Особое значение в современных условиях приобретает присутствие в социальных медиа. Эти платформы обеспечивают оперативное распространение контента, двустороннюю коммуникацию с аудиторией и формирование лояльного сообщества вокруг бренда некоммерческой организации⁷³.

Инновационная составляющая менеджмента культурных некоммерческих организаций проявляется во внедрении технологических решений и гибких методов управления. Переход к проектному формату работы, использование CRM-систем для учета взаимодействия с донорами и волонтерами, применение краудфандинговых платформ для сбора средств – все это свидетельствует об адаптации сектора к вызовам цифровой эпохи. Социальные сети и специализированное программное обеспечение позволяют оптимизировать внутренние процессы и повышать эффективность внешних коммуникаций.

Сравнительный анализ моделей управления в некоммерческих организациях и коммерческом секторе выявляет ряд существенных различий. В некоммерческих организациях преобладает демократический стиль принятия решений с участием широкого круга заинтересованных сторон, тогда как в бизнесе, как правило, доминирует иерархическая структура, ориентированная на оперативность и рентабельность. Источники финансирования некоммерческих организаций отличаются высокой вариабельностью, что требует от менеджмента постоянного мониторинга донорской среды и диверсификации фандрайзинговых стратегий. Фандрайзинг – деятельность некоммерческих организаций, базирующаяся на ее уникальной миссии и стратегии, использующая эффективные и продуктивные способы получения ресурсов, необходимых для реализации программ и достижения стоящих перед организацией целей⁷⁴. Коммерческие компании, напротив, опираются на стабильный доход от реализации продукции, что обеспечивает предсказуемость финансового планирования.

Принципиально различаются и критерии успешности. Для некоммерческих организаций приоритетом выступает социальная эффективность – реальные изменения в жизни благополучателей и сообщества. Для бизнеса ключевыми метриками остаются объем продаж, рентабельность и доля рынка. Несмотря на различия в целеполагании, между секторами формируются партнерские отношения: бизнес участвует в благотворительных и спонсорских программах, а

⁷³ Щербаченко П.С., Карлинская М.С. Партнерство с некоммерческими организациями как способ повышения социальной ответственности российского бизнеса // Вестник университета. 2020. № 8. С. 133-139.

⁷⁴ Шереги Ф.Э., Абросимова Е.А. Правовые инициативы некоммерческих организаций России. По материалам социол. исслед. Москва: Университет, 2002. С. 124.

некоммерческие организации могут заимствовать управленческие инструменты, повышающие эффективность их деятельности.

Таким образом, управление культурными некоммерческими организациями представляет собой многомерную деятельность, интегрирующую социальную миссию, организационную гибкость и инновационные подходы. Успех таких организаций обусловлен способностью выстраивать устойчивые связи с сообществом, привлекать ресурсы из различных источников и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Значимость культурных некоммерческих организаций для общества определяется их вкладом в сохранение культурного наследия, обеспечение доступности искусства и формирование инклюзивной социальной среды. Совершенствование управленческих практик в этом секторе выступает необходимым условием его дальнейшего развития и повышения общественной эффективности.

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИЧЕСКИЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

§ 2.1. Комплексный анализ подходов Ф.И. Тейлора, Г.Л. Ганта и Ф. и Л. Гилбретов к повышению производительности и качества труда в социально-культурной сфере

*Автор параграфа: Н.С. Аксенова
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент Ю.А. Акунина)*

Школа научного управления возникла и преимущественно применялась в промышленности, но ее идеи оказали значительное и противоречивое влияние на методы организации труда в культурной сфере, включая театр, кино, музеи, библиотеки и концертные мероприятия.

Начало XX века ознаменовалось внедрением концепций научного управления, что привело к революции в подходах к организации труда. Ф.И. Тейлор, Г.Л. Гант и Ф. и Л. Гилбреты внесли значительный вклад в повышение эффективности производственных процессов.

Согласно концепции Ф.И. Тейлора, любой труд, будь то квалифицированный или неквалифицированный, можно анализировать, систематизировать и обучать ему любого человека. Он предложил четкое распределение обязанностей, стандартизацию процедур учета и хранения, а также эффективные системы контроля для повышения производительности и снижения издержек.

В работах «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.) Ф.И. Тейлор подробно изложил свои концептуальные идеи. Он разработал научное управление в четырех ключевых областях: нормирование труда, отбор и обучение персонала, системы вознаграждения и стимулирования, а также роль менеджеров. Ф.И. Тейлор ввел хронометраж, разделяя операции на элементы, отбирая рациональные и устраняя лишние, что позволило рационализировать трудовой процесс и повысить производительность. Его эксперименты, такие как определение оптимального количества железной руды или угля, поднимаемого лопатами, привели к важному выводу о необходимости учета времени отдыха. На основе анализа множества таких экспериментов Ф.И. Тейлор исследовал факторы, влияющие на производительность, и разработал методы рациональной организации рабочего времени, которые нашли применение в административных процессах, таких как учет и хранение экспонатов в музеях и библиотеках, а также упорядочивание съемочного процесса в кинопроизводстве.

По мнению А.А. Максименко, концепция Ф.И. Тейлора постулировала следующие идеи: 1) нормирование (структурирование и количественное измерение

труда); 2) исследование соотношения времени и задачи (связь времени на выполнение работы с нормами оплаты труда); 3) систематический отбор и обучение (постоянное повышение квалификации сотрудников); 4) денежное поощрение (вознаграждение за конечный результат труда, а не за процесс). В целом, Ф.И. Тейлор рассматривал мотивацию труда упрощенно, сводя ее к построению разумной системы материальных стимулов. Ученый руководствовался утилитаристской концепцией сочетания интересов индивида и коллектива⁷⁵.

В.А. Лоншаков высоко оценил достижения американского основателя научного менеджмента. Исследователь указывает на то, что ученый сделал практический труд предметом чисто научного рассмотрения. Описанный подход имел целый ряд особенностей методологического характера: 1) на фоне постоянно растущей напряженности между капиталистами и рабочими Ф.И. Тейлор сделал вывод о том, что классовый конфликт не является неизбежным; 2) львиная доля роста доходов от повышения производительности должна доставаться работнику, а не владельцу капиталистического предприятия; 3) право собственности на предприятие само по себе еще не является достаточным основанием для доминирующего участия собственника в управлении; 4) из логики исследования вытекало представление об определенном идеале общества, где собственники предприятий и трудящиеся должны быть заинтересованы в повышении производительности труда, установлении гармоничных отношений в процессе производства; 5) доказана была необходимость участия рабочих в изучении и проектировании рабочего процесса в качестве консультантов или даже полноправных партнеров; 6) извлечение прибыли не являлось целью научной организации труда, она служила лишь целям прогресса и оптимизации в этой сфере; 7) научная система организации дала колоссальную интенсификацию процессов обучения на несколько порядков превышающую скорость приобретения навыков в доиндустриальную эпоху⁷⁶.

Идея дифференцированной оплаты труда, выдвинутая Ф.И. Тейлором, также прочно вошла в систему социального управления, что в значительной мере повлияло на становления среднего класса, пополнявшегося за счет квалифицированных рабочих.

Графики планирования и диаграммы Г.Л. Ганта стали мощным инструментом для управления сложными проектами. Они являются одним из самых ценных открытий Генри Лоренса Ганта в отрасли менеджмента, которые считаются одним из способов проектирования порядка производственных операций, активно используемые и в настоящее время. Данная диаграмма была создана после изучения Г.Л. Гантом менеджмента на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и стала применяться с 1920-ых годов в таких инженерных проектах, как создание дамбы Гувера, начавшееся в 1931 году, в сооружении ряда скоростных

⁷⁵ Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теории управления: ревизия школы научного менеджмента // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 3. С. 142-146.

⁷⁶ Лоншаков В.А. Анализ подходов классической школы менеджмента к проблеме материального стимулирования персонала: сборник научных трудов НГТУ. 2008. № 2 (52). С. 115-126.

автострад в США в 1956 году⁷⁷ [2]. В социально-культурной сфере они используются для организации выставочных проектов, театральных постановок, фестивалей и других масштабных мероприятий. Графики Г.Л. Ганта наглядно представляют ход выполнения работ, помогают определить критические этапы и оптимизировать сроки реализации проектов.

Генри Лоренс Гант внес значительный вклад в разработку методик премиальной оплаты, создал карты-схемы для производственного планирования (гант-схемы) и теории лидерства. Его работы подчеркивали важность человеческого фактора в промышленности и необходимость обеспечения удовлетворенности рабочих. Г.Л. Гант применял аналитические методы для изучения производственных операций и предложил диаграмму контроля и визуализации выполнения задач, которая позже была названа его именем.

В своей статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» Генри Лоренс Гант высказывал утверждение, что «повышение квалификации персонала принесет пользу не только предприятию, в котором работает персонал, но и самому персоналу». Результатом повышения квалификации рабочих должно быть, как утверждал Г.Л. Гант, «развитие у сотрудников «привычек производства», к которым относится: трудолюбие, честность, наиболее полное использование рабочих навыков и непрерывное стремление к получению знаний и повышению квалификации. В итоге введения «привычек производства», по мнению Г.Л. Ганта, должно стать, с одной стороны, снижение производственных издержек, повышение производительности труда персонала и заработная плата, что положительно влияет для экономики государства, а с другой стороны, выявление у персонала удовлетворенности своими достижениями, навыками, способностями физическими и умственными, появление гордости сотрудников за свой труд, что имеет положительную составляющую для персонала и менеджмента в целом»⁷⁸.

Одним из ключевых ресурсов для менеджера является время. Для эффективного отслеживания выполнения работ и соблюдения сроков необходимо связывать все задачи проекта с временными рамками. Визуализация информации через диаграммы Г.Л. Ганта, которые стали основой современных сетевых графиков, позволяет менеджеру наглядно управлять масштабными проектами в различных направлениях социально-культурной сферы.

Подход Фрэнка и Лилиан Гилбретов, основанный на анализе движений работников для устранения неэффективных действий, также применим в социально-культурной сфере. Например, анализ движений экскурсоводов, библиотекарей или работников сцены может выявить возможности для оптимизации процессов, снижения физической нагрузки и повышения производительности. Ф. и Л. Гилбреты считали, что национальное благосостояние зависит от уровня образованности работников, их знаний и способности вносить вклад в общественную жизнь. Для

⁷⁷ Ефремов А.В., Артеменко Т.В. Управление проектам на предприятиях // Управление качеством. 2017. № 10. С. 50-56.

⁷⁸ Каренов Р.С. Классики менеджмента и экономики в прошлом и настоящем // Проблемы права и экономики. 2016. № 8. С. 54-64.

успешной производственной деятельности необходимо планирование и управление, а также наличие квалифицированных и опытных управленцев.

Ф. и Л. Гилбреты следовали позитивистскому эталону научности, согласно которому назначение науки состоит в том, чтобы «беспрерывно улучшать условия нашего действительного индивидуального или коллективного существования, вместо напрасного удовлетворения бесплодного любопытства»⁷⁹. Основным в исследованиях Ф. и Л. Гилбретов был человек. Они уделяли большое внимание «проблемам психологии человека, ставили на первое место его потребности»⁸⁰.

Таким образом, проведенный анализ позволяет констатировать, что классические подходы школы научного управления Ф.И. Тейлора, Г.Л. Ганта и Ф. и Л. Гилбретов, сформированные в индустриальном контексте, обладают значительным адаптивным потенциалом для повышения производительности и качества труда в социально-культурной сфере. Их внедрение носит сложный, трансформированный характер, обусловленный спецификой творческо-производственных процессов.

Влияние школы научного управления на социально-культурную сферу проявилось в рационализации его производственной инфраструктуры. Перенесение акцента с интенсификации физического труда на оптимизацию организационных процессов, временного планирования и условий работы персонала позволило повысить общую эффективность учреждений социально-культурной сферы без ущерба для их содержательной, миссионерской функции. Наследие этих подходов интегрировано в современный проект-менеджмент, доказав свою ценность для управления ресурсами, временем и сложными многозадачными процессами в области культуры и искусства.

§ 2.2. Управление персоналом в социально-культурной деятельности с использованием принципов школы человеческих отношений и поведенческой школы

*Автор параграфа: Е.А. Антропова
(научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор Н.В. Шарковская)*

В условиях интенсивных глобализационных процессов социально-культурной сферы проблемным вопросом остается организация эффективного менеджмента в социокультурных институтах. Трансформация общечеловеческих ценностных установок обусловила возникновение новых целевых ориентиров, подходов и моделей управления социально-культурной деятельности.

⁷⁹ Конт О. Дух позитивной философии = Discours sur l'esprit positif = Discours sur l'esprit positif: слово о положительном мышлении / О. Конт; пер. с фр. И.А. Шапиро; предисл. М.М. Ковалевского. - Изд. 4-е. Москва: URSS, сор. 2016. 76 с.

⁸⁰ Аллахвердян А.Г., Мошкова Г.Ю., Юревич А.В., Ярошевский М.Г. Психология науки: учебное пособие. Москва: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. 310 с.

Теоретико-методологическую базу социально-культурной деятельности, содержащую историческую ретроспективу, технологический и ресурсный комплексы, организационные и управленческие инструменты, составляют труды М.А. Ариарского, Т.Г. Киселевой, Ю.Д. Красильникова, И.М. Триодина, В.В. Туева, Н.В. Шарковской, Н.Н. Ярошенко. Используя педагогический подход, Н.Н. Ярошенко указывает, что сущность понятия «социально-культурная деятельность» заключается в «совокупности педагогических технологий, которые обеспечивают превращение культурных ценностей в регулятив социального взаимодействия, а также технологично определяют социализирующие воспитательные процессы»⁸¹.

Н.В. Шарковская также интерпретирует современную социально-культурную деятельность через призму ее педагогической природы, обозначая данное понятие как «историко-культурный, специализированный вид человеческой деятельности – вид особого в своих педагогических характеристиках социального творчества, в процессе которого осуществляется личностная интерпретация и одновременно трансляция предметного содержания культурных ценностей, смысложизненных досуговых стратегий в подсистеме «специалист социально-культурной сферы – обобщённый субъект» гуманистически ориентированной среды институтов социально-культурного профиля»⁸².

В предметном поле социально-культурной деятельности одним из главенствующих сегментов является менеджмент – целенаправленное управление, обеспечивающее регулирование межличностного взаимодействия, направленного на функционирование культуротворческих, организационных, административно-хозяйственных, финансовых и кадровых процессов. Сущностным и технологическим основам, системному анализу и специфике организации социокультурного менеджмента посвящены работы Г.М. Бирженюка, А.П. Маркова, Г.Н. Новиковой, Г.Л. Тульчинского, В.М. и В.В. Чижиковых и других. Обращаясь к новым системам управления рыночной экономики, Т.Н. Суминовой была разработана теоретическая концепция «арт-менеджмента» («системы управления проектами / продюсирования в артосфере / арт-индустрии / арт-бизнесе посредством различных технологий») и рассмотрено понятие «проектный менеджмент» в качестве «ключевого механизма / инструмента развития предпринимательской деятельности в сфере культуры и искусства, решения проблем инвестирования различными структурами (бюджетными, внебюджетными фондами, частными организациями), способствующего эффективному менеджмент-маркетингу»⁸³.

⁸¹ Ярошенко Н.Н. Педагогическая имплементация понятия «социально-культурная деятельность» // Вестник МГУКИ. 2021. № 5 (103). С. 124-135.

⁸² Шарковская Н.В. Базовые педагогические детерминанты содержания современной социально-культурной деятельности // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2021. № 1 (99). С. 154.

⁸³ Суминова Т.Н. Арт-менеджмент в контексте индустрии досуга // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2019. № 2 (88). С. 131; Суминова Т.Н. Проектный менеджмент – значимый элемент в подготовке управленцев для сферы культуры и искусства // Социально-культурная деятельность в проекции будущего: инновации, управленческие технологии, креативные практики: Материалы Всероссийского научного форума, Москва, 24 мая 2019 года. Москва: Московский государственный институт культуры, 2019. С. 62.

Считаем, что важный компонент управления социально-культурной деятельности, способствующий эффективной расстановке кадровых ресурсов для достижения стратегических целей учреждений культуры – управление персоналом. Формирование кадрового состава и структуры, ротация человеческих ресурсов, выявление их профессиональных, общекультурных компетенций и потенциала, организация трудовой деятельности определяет основные направления управления персоналом⁸⁴.

Оптимальное использование человеческого трудового потенциала и системное распределение должностных обязанностей является определяющим и основополагающим фактором перспективного развития организаций социокультурной сферы. В рамках организационной теории для определения управленческих моделей существуют различные подходы, эволюцию которых обуславливали социально-экономические, социально-культурные, политические, научно-технические изменения в обществе.

Распространённая на рубеже XIX-XX веков идея научного управления Ф.У. Тейлора о рациональном производстве, строгой дисциплине, повышения производительности труда, стимулированной увеличением заработной платы и организации работы без тесного социального взаимодействия ближе к 1930-м годам XX в. трансформировалась в гуманистически ориентированную теорию плодотворного сотрудничества. Принципы приоритетности создания и поддержания благоприятного социально-психологического климата, акцентирования внимания на психологическом состоянии работников воплотились в «школе человеческих отношений». Данная концепция была разработана американским социологом Э. Мэйо, реализовавшим научный эксперимент (Хоторнский эксперимент, 1924-1932 гг.) по повышению результативности работников путем формирования социальной желательности, улучшения межличностных коммуникаций и фокусации на интересах коллектива⁸⁵. Согласно его социологическим воззрениям, превалирующим фактором развития производственного процесса выступает управление, базирующееся не на выполнении персоналом строго ограниченных видов работ без инициативы в принятии решений, а на признании ценности личности специалиста и раскрытии его профессиональных способностей через взаимодействие с сотрудниками и руководителем. В данной теории организации менеджмента концентрация внимания на взаимоотношениях в неформальной группе детерминирует устойчивую мотивацию труда и стремление к достижению высоких показателей без увеличения материального вознаграждения.

Вследствие популяризации рассматриваемого направления менеджмента новой концепцией, возникшей на горизонте теоретического осмысления управления персоналом, стала школа поведенческих наук. Предметом исследования являлся не

⁸⁴ Констман И.С. Качество управления персоналом высшего учебного заведения: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Саратов, 2009. 22 с.

⁸⁵ Кижеватова В.А. Социально-трудовой потенциал современного российского общества: механизмы и способы управленческого воздействия: автореф. дис. ... доктора социологических наук. Москва, 2009. С. 5.

сам человек и его место в социальной среде, а личностные возможности, особенности и поведение, сформированное на их основе. Доктрину бихевиоризма (человеческого поведения) разделяли такие научные деятели, как А. Маслоу, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Ф. Герцберг и другие.

К числу влиятельных идей этого направления следует отнести теорию потребностей А. Маслоу, которая объясняла мотивацию людей совершения поступков следованием собственным нуждам, т.е. неудовлетворенностью какими-либо сферами жизни. Автором концепции была иерархично выстроена пирамида потребностей, разделявшаяся на базовые, содержавшие уровни, по которым поднимается человек в соответствии с удовлетворением потребностей предыдущего уровня, и высшие – метапотребности⁸⁶. К базовым потребностям относятся: физиологические; потребность в безопасности; социальные; потребность в признании. Метапотребности включают самые высокие цели для человека – достижение самоактуализации и трансцендентности.

Видный представитель поведенческой школы Д. Макгрегор в книге «Человеческая сторона предприятия» на примере теорий «Х» и «Y» о двух типах управления, контрастирующих между собой в области удовлетворения работников условиями труда, выявил, что использование интеллектуального потенциала, ответственность и отношение к работе активно влияют на положительную мотивацию работника⁸⁷. Концептуальную основу теории «Х» составляют положения, схожие со взглядами адептов классической школы менеджмента, по которой «средний человек» избегает ответственности и отдает предпочтение сосредоточению контроля подчиненных в руках начальства. Противоположная по взглядам бихевиористская доктрина всецело отражается в теории «Y». По Макгрегору, потребность в выражении производственного и творческого потенциала, проявлении инициативности и самостоятельности в поиске нестандартных решений содействуют развитию не только способностей и навыков работника, но и деятельности всей организации⁸⁸.

Рассматривая современную образовательную практику дополнительного образования детей, определим ведущий социально-культурный институт - детскую школу искусств, управление персоналом в которой основано на вышеизложенных идеологических воззрениях ведущих теоретиков-социологов.

Самостоятельный пласт педагогических исследований, затрагивающий теоретические аспекты основ управления образовательной деятельностью, представлен публикациями В.И. Загвязинского, Ю.А. Конаржевского, В.А. Сластенина, Т.И. Шамовой. О специфике управленческо-педагогического процесса в учреждениях дополнительного образовательных и их функционировании как социокультурного института, имеющего научно-методический, организационно-

⁸⁶ Чимбирь В.Б. Педагогическое взаимодействие в управлении персоналом организации: автореф. дис. ... кандидата педагогических наук: Пятигорск, 2005. 18 с.

⁸⁷ Пекарникова М.М. Модель управления персоналом в концепции инновационного развития вузов: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2011. С. 4.

⁸⁸ Там же.

управленческий, воспитательно-педагогический потенциал писали В.В. Краевский, В.И. Андреев, Л.Н. Комарова, С.В. Белоус, Е.А. Филиппова.

На наш взгляд, управление персоналом в современной детской школе искусств представляет собой комплекс взаимосвязанных и логично выстроенных организационных процессов формирования трудового коллектива, эффективного использования человеческих ресурсов и повышения качества труда для достижения ведущих целей творческого образовательного учреждения⁸⁹.

На примере детской школы искусств выявим взаимообусловленность технологий управления кадрами и концепций школы человеческих отношений и поведенческой школы. В среднем основополагающими принципами управления персоналом в детских школах искусств являются гуманизация и демократизация, под началом которых и формируются кадровая политика. Соответственно, личность работника находится в приоритетной позиции и рассматривается как полноправный субъект управления, а управленческая деятельность становится гибкой и адаптивной, подстраиваясь не только к достижению стратегических целей организации, но и к установлению прочных коммуникативных связей. Так, большое внимание уделяется формированию и поддержанию устойчивой мотивации личности и стимулированию трудовой деятельности.

Одним из важных этапов реализации кадровой стратегии, зависящей от специфики детской школы искусств, является создание творческой атмосферы в сочетании с демократическим стилем руководства. Гуманные взаимоотношения и тесный контакт работников предполагает создание процесса сотворчества, коллективной взаимопомощи и принятие совместных решений, личностное развитие и выработку общей стратегии продвижения учреждения. Важная мера стимулирования труда работника – поощрение. Детские школы искусств поддерживают школу человеческих отношений и по этому критерию. То есть, ключевым фактором роста производительности труда выступает не материальное вознаграждение, а служение коллективным интересам.

Исходя из вышеизложенного, выделим идею о важности интеграции принципов школы человеческих отношений и поведенческой школы с управлением персонала в детских школах искусств. Соответственно, создание благоприятной, располагающей обстановки, учитывающей значимость личности и ее взаимоотношений в коллективе, нацелено на повышение социальной ценности труда и социально-трудовой мотивации, проявление творческого и профессионального потенциала работников и демонстрацию способностей через коллегиальное принятие решений.

⁸⁹ Кравченко Л.Г. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2006. С. 9.

§ 2.3. Организационная структура современного культурного центра на основе научных школ А. Файоля и Э. Мэйо

*Автор параграфа: П.Э. Ефремова
(научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор О.Ю. Мацукевич)*

В современных условиях эффективный менеджмент является неотъемлемым элементом функционирования любой организации. Обеспечение условий для принятия управленческих решений, которые будут направлены на оптимизацию процессов и достижение устойчивых результатов деятельности в учреждении, предполагает создание организационной структуры, которая соответствует целям и задачам учреждения, определяет специфику его деятельности и может трансформироваться в динамично изменяющихся условиях. Организационная структура выступает в качестве одного из основополагающих факторов деятельности любого учреждения. Универсального типа организационной структуры не существует, она должна быть оптимально выстроена для каждого типа учреждения, отталкиваясь от поставленных целей. В связи с этим для проектирования эффективной организационной структуры учреждения, необходимо уточнение объекта исследования, которым в рамках данной работы является современный культурный центр.

Культурный центр – это широко используемое обозначение для организаций, а также зданий или их комплексов, предназначенных для сосредоточения, преумножения и продвижения в жизнь окружающего их общества тех или иных ценностей, традиций и практик, лежащих в сфере культуры и искусства⁹⁰. Современный культурный центр включает в себя различные сферы реализации социально-культурной деятельности, поэтому по уровню организации его можно определить как многофункциональное учреждение. Культурный центр относится к группе учреждений культурно-досугового типа, которые, согласно статистическим данным основных показателей работы отрасли АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России за 2024 год являются самым многочисленным видом учреждений культуры в Российской Федерации⁹¹.

В научной литературе культурно-досуговые учреждения рассматриваются как ведущие социально-культурные институты общества, обеспечивающие включение субъектов в социально-культурную активность. Социально-культурный институт – это социальная организация в одной из двух ее интерпретаций: в виде цельности разных способов координации данной функции с другими функциями для управления

⁹⁰ Ярошенко Н.Н., Чижиков В.М. Многофункциональные культурные центры в дискурсе современной российской культуры: монография. Москва: МГИК, 2017. С. 15.

⁹¹ АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России. Основные показатели работы отрасли. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/> (дата обращения: 09.12.2025).

производством и распределением культурных ценностей или в виде интеграции определенных групп субъектов, ориентированных на достижение конкретных целей в создании социальных программ взаимодействия и руководства педагогическим процессом⁹².

Исходя из данного определения, можно сказать, что современный культурный центр как социально-культурный институт рассматривается как целостная упорядоченная структура взаимодействия различных ее функций, в том числе и управленческой, и как интеграция профессиональных и творческих групп субъектов, объединенных не только формальными должностями, но и общими ценностями и целями. Эта двойственность актуализирует необходимость теоретического уточнения организационной структуры организации культуры.

Разработка эффективной организационной структуры управления – одна из ключевых задач менеджмента в сфере культуры. Организационная структура управления как категория менеджмента представляет собой упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Соответственно, организационная структура управления представляет собой форму распределения необходимых для деятельности организации действий между ее членами, а также построения связей подчинения между ними, что формирует уровни (иерархию) управления⁹³. Вместе с тем, для интерпретации определения в специфике менеджмента социально-культурной деятельности, в работах по менеджменту культуры уточняется, что тип организационной структуры определяется содержанием деятельности учреждения. Структурные решения зависят от содержания программ и возможностей ресурсного обеспечения⁹⁴.

Проектирование организационной структуры современного культурного центра требует обращения к положениям научных школ менеджмента, так как многофункциональность культурного центра подразумевает обеспечение административного контроля и гибкой координации программно-проектной деятельности.

Научные школы менеджмента и направления научной мысли предлагают различный подход к проектированию организационной структуры управления внутри учреждения. В рамках исследования современного культурного центра целесообразно опираться на положения классической (административной) школы менеджмента (А. Файоль), школы человеческих отношений (Э. Мэйо), а также – системную концепцию, ситуационный подход, так как они позволяют

⁹² Шарковская Н.В. Социально-культурные институты: типология, содержание, деятельность: монография. Москва: МГИК, 2017. С. 8.

⁹³ Большая российская энциклопедия: научно-образовательный энциклопедический портал. [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/> (дата обращения: 10.12.2025).

⁹⁴ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 5-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург: Планета музыки, 2013. С. 232.

научно обосновать выбор оптимальной организационной структуры, которая соответствует специфике многопрофильного культурного центра.

В рамках классической школы менеджмента процесс управления делится на несколько основных функций: планирование, организация, распределение, координация и контроль⁹⁵. Такая упорядоченная система строится на принципах единоначалия, иерархии подчинения, рационального разделения труда и формализованных должностных обязанностей сотрудников. Представленная логика управления процессами соотносится с линейной и функциональной организационной моделью управления, а также их сочетанием в линейно-функциональной структуре.

Культурный центр объединяет в себе множество видов деятельности, и является многофункциональной организацией, поэтому, применительно к организации его деятельности, положения классической школы важны, прежде всего, как фундамент деятельности, обеспечивающий выполнение постоянных административных и поддерживающих функций учреждения (кадровой, финансово-экономической, административно-хозяйственной) и регламентирующий иерархию ответственности и обеспечивающий контроль. Однако, учитывая специфику деятельности культурных центров, применение линейно-функциональной организационной модели часто оказывается недостаточным для реализации программно-проектной деятельности учреждения, и может затруднять создание культурных продуктов и повышать риск межфункциональных конфликтов.

Таким образом, классическая школа управления обеспечивает стабильную иерархическую линейно-функциональную организационную структуру управления культурным центром, которая необходима для устойчивого управления постоянными процессами, но в условиях многофункциональности и специфики культурного центра, эта структура может быть дополнена механизмами горизонтального взаимодействия для реализации проектной деятельности.

Школа человеческих отношений Элтона Мэйо или неоклассическая школа управления сформировалась как реакция на ограниченность классической школы, которая воспринималась ученым как слишком упрощенный взгляд на управление. Э. Мэйо в своих работах рассматривает идею того, что организация не только производственный механизм, но и социальная система, раскрывающая важность социально-психологических факторов, в которой работник не просто рациональная единица иерархии.

Теория «школы человеческих отношений» строится на изучении мотивов деятельности (чувства, настроения, убеждения), трудовое поведение формируется под влиянием стихийно образующихся межличностных отношений, групповых норм в коллективе, психологических установок; вследствие этого наряду с формальной организацией возникает неформальная. Взаимоотношения с руководством,

⁹⁵ Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б.В. Бабина-Кореня; предисл. А.К. Гастева. Москва: Центральный институт труда, 1923. С. 12.

коллективом, собственное отношение к процессу деятельности оказывают существенное влияние на эффективность сотрудника.

Такой ход управленческой мысли расширяет содержание менеджмента организации: управленец выполняет не только классические задачи контроля и распределения ответственности, но и устанавливает отношения взаимодействия, стимулирует и мотивирует персонал. Наличие навыков коммуникации, как полагал Э. Мэйо, следует считать основным критерием при назначении менеджеров⁹⁶. Практический вывод «школы человеческих отношений» состоит в переосмыслении роли руководителя в организации. То есть эффективность организации зависит от качества коммуникаций сотрудников, следовательно, при проектировании структуры необходимо предусматривать механизмы горизонтального взаимодействия и обратной связи.

При проектировании организационной структуры управления подход «школы человеческих отношений» означает, что эффективность управления определяется не только рациональным распределением труда и строгой иерархией подчинения, но и тем, как поддерживаются внутреннее взаимодействие в коллективе. В организациях, строящих результат на стыке различных деятельностных направлений, важно предусматривать механизмы горизонтального взаимодействия.

Современный культурный центр, которому присущ творческий характер работы, требует адаптации традиционных подходов к управлению применительно к учреждению культуры. Разработка и реализация культурно-досуговых программ подразумевает совместную работу специалистов разных функций, поэтому, при сохранении линейно-функционального управленческого фундамента, который реализует стабильную работу учреждения, важно не забывать и о социальной ориентированности менеджмента.

Теоретическая основа «школы человеческих отношений» обосновывает необходимость сочетания формальной иерархии с социально-психологическими факторами. Для обоснования этих связей в управлении культурным центром, обратимся к системному и ситуационному подходу, рассмотрев учреждение культуры как совокупность взаимосвязанных элементов.

Системный подход предлагает рассматривать культурный центр как открытую систему, формирование результата в которой происходит за счет согласованной работы взаимосвязанных подсистем. Для того, чтобы деятельность центра не распадалась на разные функциональные блоки, а обеспечила согласованность деятельности, при проектировании организационной структуры важно задать механизмы согласования функциональных единиц. Согласно ситуационному подходу универсальной структуры, не существует: управление соответствует заданным условиям. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции

⁹⁶ Сокиркин Д.Н. «Школа человеческих отношений» в контексте формирования социологической концепции управления // Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник. 2020. Т. 3, № 4. С. 288.

с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно⁹⁷.

Так как современный культурный центр предполагает взаимосвязь устойчивых процессов с программно-проектной деятельностью, это требует межфункциональной кооперации и гибкости процессов. Вследствие чего, оптимальная организационная структура современного культурного центра – это комбинированная модель, сохраняющая линейно-функциональный управленческий фундамент, и дополняемая программно-целевой структурой.

Таким образом, можно представить комбинированную организационную структуру современного культурного центра в практическом выражении. Линейно-функциональная структура обеспечивает базовые процессы организации и включает в себя руководство (директор, заместители) и функциональные отделы (финансовый отдел, кадровый, административно-хозяйственный, маркетинговый, творческий и другие). Программно-целевая структура создается для реализации конкретных проектов и мероприятий и не обязательно коррелируется с постоянными функциональными обязанностями.

При этом функциональные руководители сохраняют ответственность за качество работ по своей линии, а куратор программы – за достижение итогового результата программы. Такой подход обеспечивает управляемость постоянных процессов и гибкость координации проектной деятельности культурного центра. Выбор комбинированной модели обуславливается тем, что только проектное управление в культурном центре размывает ответственность за постоянные процессы, без которых учреждение не может функционировать устойчиво. А линейно-функциональная структура без дополнительных механизмов создает слишком ограничивающие условия для функционирования учреждения культуры, отличающегося своей спецификой.

В проектируемой структуре положения школы человеческих отношений реализуются через организацию межличностного взаимодействия. Если линейно-функциональная структура обеспечивает распределение ответственности и стабильность процессов, то программно-целевая структура ориентирована на взаимодействие сотрудников разных подразделений при реализации мероприятий: формируются временные рабочие группы, вводятся координационные роли, закрепляются форматы коммуникации. Тем самым организационная структура учитывает, что результативность культурного центра зависит не только от регламентов и вертикали подчинения, но и от согласованности действий, групповой кооперации и качества внутренних коммуникаций.

⁹⁷ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: перевод с английского; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. Москва: Дело, 1994. С. 54.

§ 2.4. Формирование организационной культуры в творческом коллективе на основании идей управленческой школы

*Автор параграфа: В.С. Колесников
(научный руководитель: доктор философских наук,
профессор Т.Н. Суминова)*

В соответствии с глобальными изменениями в социальной, экономической, культурной сферах жизни общества наблюдается модернизация менеджмента социально-культурной деятельности. Одним из приоритетных направлений управления, нуждающемся в становлении и эффективном развитии, является организационная культура.

Фундаментальные работы, основанные на ведущих идеях научной школы менеджмента – рационального и прагматичного управления – представляются такими авторами как Ф. Тейлор, Л. Гилбрет, Г. Форд. Сторонниками административной школы М. Вебером и А. Файоль были исследованы принципы культуры организации, выделено понятие «бюрократической культуры» и важный аспект единства работников. Большой вклад в изучение организационной культуры и выявление взаимосвязи между производительностью труда и социальными отношениями внесли представители школы человеческих отношений Э. Мэйо, Ч. Барнард, М. Фоллет.

В кругах отечественных исследователей вопросы теории и организации менеджмента, определения условий, подходов, и технологий для достижения целей организации, поднимались А.Д. Жарковым, Г.Л. Тульчинским, В.В. Туевым, В.В. Чижиковым, Н.Н. Ярошенко и другими. Особенность продуктивного управления кадрами, связанного с формированием корпоративной культуры, рассматривалась О.С. Виханским, В.В. Козловой, А.И. Наумовым, В.В. Томиловым и другими.

В целом, управление подразумевает сознательную, преднамеренную деятельность человека, позволяющую организовывать, планировать, координировать и контролировать работу для достижения конкретных целей. Присущую всем управленческим институтам «организационную культуру» можно определить как коллективное поведение, ценностный и идеологический комплекс всех работников организации, ее стратегия развития, стиль руководства, внутренние управленческие принципы и правила организации работы, влияющие на результативность, мотивацию и сплочение коллектива⁹⁸.

Теоретиком У. Оучи была выдвинута концепция двух типов организаций А и Z, базирующаяся на идеи о зависимости мотивации сотрудников от сформированных ценностей в организации. Применительно к первому типу организации применялся

⁹⁸ Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук. Тамбов, 2012. С. 6.

строгий, рациональный подход к управлению, при котором основным мотивационным фактором являлась финансовая составляющая⁹⁹.

Противоположностью считалась теория, основанная на японской модели управления, – Z организации, исходя из которой важными компонентами развития организации выступали сотрудничество, доверительные взаимоотношения и учет способностей и энтузиазма сотрудников. Коллективное принятие решений, забота о сотрудниках, неформальное общение, материальное и моральное поощрения, постепенное профессиональное развитие и продвижение составляют основу понимания корпоративной культуры У. Оучи.

В книге «В поисках эффективного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман развернуто изложили принципы формирования организационной культуры. По данным их анализа, ориентация на ценностные установки оказывается успешнее и в финансовом плане, и в области социального взаимодействия¹⁰⁰. При этом акцент ставился на раскрытии личностного потенциала и развитии способностей сотрудника.

Исследователи выявили семь критериев для эффективного управления организацией: 1) концентрация на главных задачах в поддерживающей обстановке с открытой коммуникацией; 2) приоритет потребительских запросов – основа внутриорганизационной политики; 3) децентрализация управления; 4) уважение личности сотрудника, материальное и нематериальное стимулирование, поощрительная система; 5) совместная система убеждений и ценностей; 6) приверженность своему делу; 7) простая структура управления.

Таким образом, важно отметить, что приведенные концептуальные основы объединены идеей поддержания неформального общения, отсутствии жесткого контроля и необходимостью внедрения инновационных решений.

Обращаясь к сфере культуры, определим, что управление в ней имеет смысловую особенность, выражающуюся в способности обеспечить функционирование социальных институтов. Управление культурными процессами совмещает экономические и организационные условия, которые влияют на поэтапное развитие сферы культуры и ведут к саморазвитию личности.

Также считаем нужным выявить сущность и рассмотреть принципы организационной культуры именно в творческих коллективах – одних из основных структур распространения, популяризации и сохранения культуры.

Актуальные исследования по рассматриваемой теме подчеркивают характеристику хореографического коллектива как сложно структурированной группы, осуществляющей целенаправленную совместную деятельность и активное межличностное взаимодействие. Главной особенностью менеджмента творческого коллектива является совмещение организационных технологий для структурированного и последовательного выстраивания творческого процесса и

⁹⁹ Свидин Н.А. Управление организационными отношениями на современных предприятиях: проблемы и перспективы их разрешения: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. Пятигорск, 2008. С. 16.

¹⁰⁰ Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук. Тамбов, 2012. С. 4.

средств для проявления творческого порыва участников хореографического коллектива, художественно-творческого воплощения режиссерского замысла в танце.

Вследствие этого, на наш взгляд, организационная культура творческого коллектива должна строиться на воззрениях теоретиков, разделявших взгляды на мягкое управление, нацеленность на сплоченность и приоритетность потенциала работников. Специфика формирования организационной культуры состоит в достижении главной цели – развитии творческого коллектива и создании конечного культурного продукта для публики, которое будет способствовать эстетическому, духовному и познавательному удовлетворению. Немаловажным представляется также удовлетворение художественных потребностей участников творческого коллектива и художественного руководителя.

Вместе с этим в творческой среде управленец сталкивается с созданием имиджа творческого коллектива, планированием, реализацией и координацией проектов и концертов, формированием эффективно развивающейся команды, маркетинговыми стратегиями, выдвиганием культурного продукта для зрителя и осуществлением коммуникации с администрацией, инвесторами, общественностью¹⁰¹.

В работу менеджера творческих коллективов входит постоянная организацию репетиций и гастролей. Плотный концертный график требует рационального, упорядоченного и системного управления, которое будет способствовать решению проблемы креативного производства культурных услуг и сплоченности коллектива. Система творческого и лично-ориентированного подходов обеспечивает взаимопонимание внутри коллектива, что способствует высокой продуктивности его работы.

Таким образом, на современном этапе создание организационной культуры становится все более профессионально организованным, качественно развивающимся процессом, обеспечивающим общественную потребность в профессиональных услугах социокультурной сферы. В следствие того, что управление творческими процессами представляется многоэтапной организационной системой, менеджер должен четко структурировать творчески направленную, административную работу коллектива для достижения результативности команды¹⁰².

На основании вышеизложенного, подчеркнем, что именно использование принципов неоклассического менеджмента к управлению творческими коллективами ведет к успешному достижению intersubъектного взаимодействия и напрямую влияет на высокую эффективность производительности труда работников.

¹⁰¹ Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Лань, 2009. 496 с.

¹⁰² Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Лань, 2009. 496 с.

§ 2.5. Подходы к изучению повышения мотивации менеджеров культуры в классических и поведенческих школах менеджмента

*Автор параграфа: А.А. Таланова
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент О.В. Ванина)*

Сегодня от сотрудников учреждений культуры ждут не только осуществления процесса сохранения традиций, но и умения быть интересными в работе, внедрять новые форматы и привлекать аудиторию, особенно молодежь. В таких условиях успех во многом зависит от менеджеров – тех, кто управляет проектами, командами и процессами. Менеджер культуры – это часто человек на стыке: с одной стороны, он администратор, который должен укладываться в бюджет и сроки, а с другой – лидер, который вдохновляет творческую команду. Как же правильно мотивировать таких специалистов? Этот вопрос становится всё более актуальным.

Теории мотивации имеют долгую историю. Классические работы А. Файоля и более поздние исследования в рамках поведенческой школы (А. Маслоу, Д. МакГрегор) до сих пор широко обсуждаются¹⁰³. Однако чаще их рассматривают в контексте бизнеса или производства. Особенности работы в культурной сфере, где важны креативность и проектный подход, требуют отдельного анализа. Как применить эти теории к менеджерам, которые работают с артистами, дизайнерами и кураторами?

Мотивация является частью системы для классической школы. Классическая или административная школа управления, главным представителем которой был Анри Файоль, рассматривала организацию как четкий механизм. Задача менеджера – наладить работу этого механизма с помощью универсальных правил. Мотивация в этой системе не была отдельной психологической темой, а являлась одной из стандартных функций управления наряду с планированием и контролем¹⁰⁴.

Основой теории А. Файоля стали 14 принципов управления. Среди них – дисциплина, единоначалие, подчинение личных интересов общим и, что важно для нас, вознаграждение персонала¹⁰⁵. А. Файоль считал, что зарплата должна быть справедливой: достаточно высокой, чтобы удержать хорошего сотрудника и побудить его трудиться усердно, но не чрезмерной. Таким образом, главным мотиватором в классической школе выступали деньги. Эта теория исходит из образа человека, который в первую очередь хочет материальной выгоды.

Мотивация также тесно связывалась с дисциплиной и четкой иерархией. Предполагалось, что сами по себе ясные инструкции, порядок и предсказуемость

¹⁰³ Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus. 2013. № 11 (4-2). С. 222-227.

¹⁰⁴ Гармаева Д.Б. Теория А. Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 184-188.

¹⁰⁵ Там же.

рабочей среды положительно влияют на сотрудника, снижая тревогу и неопределенность. Если перенести этот подход на менеджеров культуры, можно отметить его сильную сторону: он помогает структурировать работу. Четкие задачи, понятный бюджет, ясная субординация – все это создает необходимый порядок для реализации любого, даже самого творческого проекта. Материальное поощрение и статус остаются важными факторами. Однако такой взгляд упускает из виду, что люди, особенно творческие, мотивируются не только деньгами. Игнорирование потребностей в признании, свободе и самореализации может привести к потере интереса и инициативы.

Как ответ на упрощенный взгляд классиков возникла поведенческая школа. Ее представители сместили внимание с задач и структур на самих людей, их поведение и потребности. Мотивация перестала быть просто функцией, а стала сложным внутренним процессом¹⁰⁶.

Одной из первых этот поворот обозначила Мэри Паркер Фоллет. Она говорила, что организация – это в первую очередь социальная группа. По ее мнению, настоящий авторитет руководителя (власть) должен основываться не на должности, а на знаниях и умении договариваться. М.П. Фоллет подчеркивала важность участия сотрудников в принятии решений и учета их интересов¹⁰⁷. Эти идеи легли в основу понимания мотивации через чувство сопричастности и признание в коллективе.

Настоящий прорыв совершил Абрахам Маслоу со своей пирамидой потребностей. Он выстроил человеческие потребности в виде уровней: от базовых (еда, безопасность) до высших (общение, уважение, самореализация). А. Маслоу утверждал, что, удовлетворив низшие потребности, человек начинает стремиться к высшим. Для менеджера культуры, который занимается смыслообразующими проектами, мотиваторами часто становятся именно высшие потребности: желание реализовать свой творческий замысел, получить признание коллег и оставить значимый след.

Дуглас МакГрегор обобщил эти идеи в виде Теории X и Теории Y¹⁰⁸. Теория X – это, по сути, взгляд классической школы: человек ленив, его нужно постоянно контролировать и заставлять работать. Теория Y, напротив, исходит из того, что люди могут быть внутренне мотивированы, любят ответственность и творчество, если создать им подходящие условия. Управление по принципам Теории Y – это делегирование полномочий, доверие и поддержка роста сотрудников. Такой подход кажется идеально подходящим для управления творческими командами в культуре, где нельзя добиться хорошего результата одним только приказом.

¹⁰⁶ Мирзоев Б.Р. Генезис и эволюция теории мотивации в системе управления персоналом // Финансово-экономический вестник. 2024. № 4 (43). С. 452-464.

¹⁰⁷ Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus. 2013. № 11 (4-2). С. 222-227.

¹⁰⁸ Руденко А.А. Мотивация и развитие персонала: учеб. пособие. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2013. 210 с.

Итак, мы видим два разных взгляда. Классическая школа (А. Файоль) предлагает мотивировать извне – деньгами, правилами и контролем¹⁰⁹. Поведенческая школа (М.П. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор) предлагает обратиться к внутренним источникам – потребностям в уважении, самостоятельности и самореализации¹¹⁰.

Работа менеджера культуры содержит в себе оба аспекта. С одной стороны, есть рутинная работа: отчеты, бюджеты, договоры. Здесь важны дисциплина и порядок, которые предлагает классический подход. Без этого даже самый гениальный творческий проект может не состояться.

С другой стороны, суть работы – это создание нового: организация фестиваля, постановка спектакля, кураторство выставки. Здесь нужны вдохновение, инициатива и нестандартное мышление. Жесткий контроль и ориентация только на зарплату в такой ситуации могут погубить креативность. Гораздо эффективнее сработают доверие, предоставление свободы действий, признание заслуг и возможность профессионального роста – то, что предлагает поведенческая школа¹¹¹.

Поэтому самый разумный путь – не выбирать одну теорию, а объединить их сильные стороны. Можно создать систему, где организационная составляющая (сроки, бюджет, общие правила) выстроена по четким классическим принципам. Но внутри этой системы для мотивации команды и самого менеджера нужно использовать методы поведенческого подхода: давать автономию в принятии творческих решений, поощрять эксперименты, ценить вклад каждого участника¹¹². Такой гибридный подход позволит сохранить управляемость и раскрыть творческий потенциал.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Классическая школа менеджмента (А. Файоль) заложила основы системного подхода к управлению, но рассматривала мотивацию упрощенно, главным образом через материальное стимулирование и дисциплину¹¹³. Этот подход полезен для создания порядка и структуры.

Поведенческая школа (М.П. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор) значительно углубила понимание мотивации, обратив внимание на внутренний мир сотрудника,

¹⁰⁹ Гармаева Д.Б. Теория А. Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 184-188.

¹¹⁰ 6. Теории мотивации [Электронный ресурс] // Ивановский государственный университет. – URL: https://sdo.ivanovo.ac.ru/pluginfile.php/20496/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

¹¹¹ Акунина Ю.А., Ванина О.В. Инновационные формы молодежного досуга: тренды современности // Культура и образование. 2019. №33. С. 105-117.

¹¹² Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник для студентов вузов по специальности «Социально-культурная деятельность». Москва: Московский государственный университет культуры и искусств, 2008. 607 с.

¹¹³ Гармаева Д.Б. Теория А. Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 184-188.

его потребность в уважении, признании и самореализации¹¹⁴. Этот подход особенно важен для работы с творческими людьми.

Для мотивации менеджеров культуры, которые одновременно и администраторы, и лидеры творческих процессов, необходим синтез обоих подходов. Для подтверждения данной теории обратимся к реальному примеру из социально-культурной практики: процессу организации национальной музыкальной премии «Песня года».

«Песня года» – это масштабное ежегодное телевизионное шоу с участием десятков топ-исполнителей. Проект имеет жесткие временные рамки подготовки к эфиру, ограниченный бюджет и высочайшие требования к качеству звука, света и логистики. Задача менеджерской команды – обеспечить безупречное исполнение сценического замысла в условиях огромного операционного давления.

В организации такого проекта ярко проявляются принципы классического подхода, сформулированные А. Файолем. Прежде всего, здесь существует четкое разделение труда и полномочий, строго соблюдаются дисциплина, а расписание репетиций и выступлений («тайминг») выполняется с точностью до минуты. Мотивация менеджеров на этом уровне обеспечивается в первую очередь внешними факторами: четким контрактом с премиальными за успешный эфир, статусом участия в знаковом проекте и карьерными перспективами в индустрии.

Однако сам творческий результат – шоу – не может родиться только из следования инструкциям. Здесь вступают в силу принципы поведенческой школы. Для создания уникальной атмосферы и ярких номеров необходимо внутреннее вовлечение команды. Продюсеры и режиссеры действуют по логике Теории У Д. МакГрегора, удовлетворяется высшая потребность в признании и самореализации (по А. Маслоу): для специалиста быть приглашенным на «Песню года» – это знак профессионального пика, а возможность предложить и реализовать смелую творческую идею в рамках проекта служит мощнейшим мотиватором.

Таким образом, успех мероприятия строится на гибридной модели: жесткий административный каркас по А. Файолю создает безопасные и предсказуемые условия, внутри которых может раскрыться творческая энергия команды, управляемая по гуманистическим принципам поведенческой школы.

В перспективе было бы полезно подробнее изучить, как подобные гибридные модели работают на практике в конкретных театрах, музеях или центрах современного искусства, которые имеют постоянную базу сотрудников и круглогодичную занятость. Также важно исследовать, как цифровизация и новые формы проектной работы влияют на мотивацию управленцев в сфере культуры.

¹¹⁴ Мирзоев Б.Р. Генезис и эволюция теории мотивации в системе управления персоналом // Финансово-экономический вестник. 2024. № 4 (43). С. 452-464.

§ 2.6. Управленческое наследие Питера Друкера: актуальность для некоммерческих организаций социально-культурной сферы

*Автор параграфа: А.С. Якименко
(научный руководитель: кандидат педагогических наук,
доцент О.В. Ванина)*

Актуализация вопросов эффективного управления в некоммерческом секторе культуры диктуется необходимостью адаптации учреждений культуры к вызовам цифровой трансформации, конкурентной среды и растущих запросов общества. В этом контексте теоретическое наследие Питера Друкера, осуществившего переход от понимания менеджмента как набора технических операций к его восприятию как социальной функции и гуманитарной практики, сохраняет свою методологическую значимость.

Традиционные подходы, ориентированные на жесткое планирование и контроль, часто оказываются малоэффективными в среде, где первичной ценностью является уникальный творческий результат, а не формальное соблюдение процедур. Возникает ключевое противоречие между необходимостью организационной структуры для оптимизации ресурсов и рисков и потребностью в свободе, импровизации для генерации культурных смыслов. Разрешение этого противоречия видится в технологическом подходе, который предполагает не механическую цифровизацию, а интеграцию адаптивных управленческих методологий и инструментов в самую ткань творческого процесса.

В контексте современных вызовов, стоящих перед некоммерческими организациями в сфере культуры – цифровизации, борьбы за внимание аудитории, необходимости обеспечения устойчивости – философия управления Питера Друкера обретает новую методологическую глубину. Его гуманистическая парадигма, центрированная на миссии, человеке и социальной ответственности, предлагает не просто инструменты, а целостную систему координат для гармонизации творческой свободы и организационной эффективности.

Для начала рассмотрим основные идеи, привнесенные П. Друкером в сферу менеджмента:

1. Менеджмент по целям (Management by Objectives, MBO): Друкер считал, что руководители и сотрудники должны совместно ставить конкретные цели, а результаты оцениваться по их достижению. Эта система направлена на замену контроля осознанным стремлением к общему результату.

2. Цель бизнеса – создание клиента: По П. Друкеру, конечная цель организации в обществе – не прибыль, а создание и удержание клиента. Прибыль – это необходимое условие выживания и проверка эффективности.

3. Концентрация на возможностях, а не на проблемах: Достижения приходят от использования новых возможностей, внедрении инноваций.

4. Эффективность против результативности: «Результативность – это делать правильные вещи, эффективность – делать вещи правильно». Первая – задача лидера, вторая – менеджера¹¹⁵.

В своем главном труде «Инновации и предпринимательство: практика и принципы» (1985 г.)¹¹⁶ он концептуально утверждает, что инновации и предпринимательство – это не врожденный талант, а дисциплина, которой можно научиться. В книге «Практика менеджмента» (1954 г.)¹¹⁷ П.Ф. Друкер сформулировал одну из основополагающих идей рыночной современности: цель бизнеса заключается не в получении прибыли (которая является лишь условием выживания), а в создании потребителя. В работе «Эпоха разрыва» (1969 г.)¹¹⁸ П.Ф. Друкер развивает концепцию «предпринимательского общества», в котором именно инновации становятся основным драйвером экономического роста. Особое внимание он уделяет роли работников умственного труда, определяя их знания как главный актив компаний XXI века. В социально-культурной сфере это особенно важно. Эта ясность позволяет отличить подлинные цели от сиюминутной деятельности, которая чаще лишь путает, а не создает активные условия.

Если переносить данный подход на опыт некоммерческих учреждений культуры, мы можем сказать о высокой актуальности одного из принципов – абсолютного приоритета миссии. Для музея, театра или культурного центра вопрос «В чем состоит наша миссия?» является первичным и стратегически определяющим. П. Друкер настаивал, что миссия – это не общая декларация, а конкретный ответ на потребность внешней среды, выраженный в вопросе: «Что изменилось бы в обществе, если бы наша организация перестала существовать?» Социальная миссия бизнеса рассматривается как обязательное условие его устойчивого и долгосрочного развития¹¹⁹.

П.Ф. Друкер считает, что социальный сектор требует развития, то есть негосударственных, некоммерческих, неприбыльных организаций, которые одни способны обеспечить существование множества необходимых сообществ – от церковных до профессиональных – и удовлетворить потребность в реализации гражданской позиции. «сектор роста развитого общества в XXI в. почти наверняка придется отнюдь не на бизнес», а на некоммерческий общественный сектор, где менеджмент сегодня наиболее востребован.

В России опыт П.Ф. Друкера уже активно используется в государственном секторе. Идеи Питера Друкера о миссии, управлении человеческим капиталом и социальной ответственности находят живое и системное воплощение в практике организации фестиваля молодого многонационального искусства «Таврида.Арт».

¹¹⁵ Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2000. 397 с.

¹¹⁶ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва и др.: Вильямс, 2007. 276 с.

¹¹⁷ Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 423 с.

¹¹⁸ Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2000. 397 с.

¹¹⁹ Гегедюш Н.С. Подходы к развитию институтов гражданского общества: анализ региональных практик // Власть. 2014. № 5. С. 28-32.12

Анализ деятельности арт-кластера позволяет не только выявить уже применяемые принципы, но и наметить пути для их углубления, превращения в целостную управленческую философию.

Центральная для П.Ф. Друкера идея приоритета миссии находит выражение в самопозиционировании «Тавриды» как «платформы возможностей» и «крупнейшей площадки в России для самореализации молодых деятелей творческих индустрий». Эта миссия по созданию будущего российской культуры вместе с молодым поколением транслируется через все проекты кластера. На практике миссия реализуется через управление по целям (МВО), что особенно ярко видно на примере грантовой поддержки. Конкурс «Росмолодёжь.Гранты», проводимый на площадке фестиваля, является инструментом превращения творческих идей в конкретные проекты с измеримыми результатами и бюджетом¹²⁰ [8].

Наиболее последовательно «Таврида.Арт» применяет идею П.Ф. Друкера об организации как сообществе «работников умственного труда». Молодые творцы и организаторы рассматриваются не как пассивные исполнители, а как носители уникальных знаний и компетенций, требующие автономии и условий для роста. Для этого выстроена многоуровневая система вовлечения и развития. Это позволяет организации ежегодно собирать на своей площадке более 50 000 человек.

Фундаментальный вывод П.Ф. Друкера о том, что эффективный менеджмент для некоммерческих организаций даже важнее, чем для бизнеса, поскольку у них нет четкого финансового «дна» является важным аспектом для подтверждения его идей. Для баланса творческой свободы и устойчивости некоммерческим организациям культуры следует внедрить систему на основе трех принципов Питера Друкера. Во-первых, необходимо формализовать миссию, перейдя от общих деклараций к определению конкретного социального изменения¹²¹. Ее успех должен оцениваться через метрики реального воздействия – глубину вовлечения аудитории или долгосрочные эффекты программ, а не только через посещаемость. Во-вторых, стратегическая ясность миссии позволит преодолеть разобщённость отделов. Создание кросс-функциональных рабочих групп и общих платформ обеспечит синергию, превращая организацию в экосистему, где образование, гранты и проектная работа взаимосвязаны. В-третьих, для концентрации ресурсов требуется дисциплина «организованного отказа» – регулярный аудит и прекращение программ, не служащих ключевой миссии. Это высвободит средства и силы для инноваций и перспективных инициатив¹²².

Таким образом, интеграция четкой миссии, внутренней синергии и стратегического отбора позволяет организации стать гибкой и эффективной, сочетая вдохновение с устойчивым развитием. В ходе исследования был проведен анализ ключевых идей Питера Друкера, в частности, приоритета миссии, управления

¹²⁰ Таврида.Арт. [Электронный ресурс]. URL: <https://tavrida.art/> (дата обращения: 19.12.2025).

¹²¹ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва и др.: Вильямс, 2007. 276 с.

¹²² Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 423 с.

по целям и концепции «работника умственного труда», которые формируют гуманистическую парадигму менеджмента. На примере фестиваля «Таврида.Арт» охарактеризована практика применения данных принципов, где миссия как «платформа возможностей» реализуется через грантовые конкурсы. Разбор этой институции показал, что друкеровские идеи служат основой для создания целостной экосистемы развития талантов. В качестве рекомендаций для некоммерческих организаций культуры предлагается системно внедрить формализацию миссии с измерением социального воздействия, обеспечить синергию между образовательными и проектными подразделениями и применять дисциплину «организованного отказа» для концентрации на самых эффективных инициативах, что в совокупности позволит достичь баланса между творческой свободой и организационной устойчивостью.

§ 2.7. Классическая школа управления и школа человеческих отношений в менеджменте учреждений культуры в Российской Федерации

*Автор параграфа: И.Б. Штукарёв
(научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор О.Ю. Мацукевич)*

Социально-культурная деятельность – это комплекс мероприятий, основная цель которых направлена на создание и распространение культурных ценностей для развития креативных способностей и удовлетворения потребностей людей. Она также способствует поддержанию психического благополучия каждой отдельно взятой личности. В рамках такой деятельности формируется социально-культурный продукт, который передает историко-культурные, национально-культурные и социально-культурные ценности, создавая определенные смыслы и образы для человеческого сознания. Все процессы социокультурной деятельности в современных учреждениях культуры реализуются менеджерами с помощью разных управленческих механизмов, перечень которых определяется их научной школой.

В первой половине XX века доминирующими концепциями стали классическая школа управления, основанная на принципах рациональности и формализации, и возникшая в противовес ей школа человеческих отношений, акцентирующая внимание на социально-психологических аспектах трудовой деятельности. Эти направления не просто сменяли друг друга, но и вступили в концептуальную дискуссию, последствия которой ощутимы до сих пор. Сфера социокультурной деятельности представляет собой уникальное поле для сравнительного анализа данных подходов. С одной стороны, это организации, чья деятельность глубоко креативна и гибка, с другой – они являются сложными системами, требующими эффективного администрирования и управления ресурсами.

Классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик) рассматривала работника в качестве производственного механизма. В этой парадигме индивид рационален, пассивен, движим в первую очередь экономическими стимулами (стремлением к максимизации заработка и минимизации усилий) и нуждается в детальном внешнем контроле и руководстве. Человек – это «винтик» в отлаженной машине организации, чьи действия должны быть максимально стандартизированы и предсказуемы¹²³. Личностные качества, эмоции, неформальные связи считались иррациональным фактором, который необходимо подавлять или игнорировать во имя эффективности.

В социокультурной сфере в XX веке такой подход явно проявлялся в библиотечной отрасли. Работа библиотекаря часто сводилась к строго регламентированным операциям: каталогизация по жестким правилам, выдача литературы по утвержденным нормативам, соблюдение единых правил обслуживания. Креативная, просветительская функция отходила на второй план перед задачей учета, сохранности и формального порядка. В театрах влияние классической школы могло выражаться в жесткой диктатуре директора-администратора, который рассматривал режиссеров, актеров и технический персонал как исполнителей четких инструкций, а творческий процесс пытался разложить на отдельные, регламентированные элементы.

Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, У. Мур, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор) кардинально изменила вышеописанный взгляд на систему управления. Ее представители увидели в работнике человека, мотивированного не только экономическим фактором, но и сложной комбинацией потребностей в признании, принадлежности к группе, самоуважении и самореализации¹²⁴. Человек воспринимается как уникальная личность, чья производительность и лояльность напрямую зависят от социально-психологического климата в коллективе, качества неформальных коммуникаций и отношения со стороны руководства. Акцент смещается с контроля на взаимодействие. В учреждении культуры, например, такой подход означает, что руководитель уделяет первостепенное внимание созданию благоприятной атмосферы в коллективе кружководов, музыкантов, организаторов. Успех деятельности оценивается не только по количеству проведенных мероприятий, но и по степени сплоченности коллектива, удовлетворенности участников, наличию чувства общности и разделяемой миссии. В современном театре режиссер или арт-директор, следующий принципам этой школы, работает не как автократ, а как лидер, вдохновляющий труппу, поощряющий творческую дискуссию, учитывающий психологическое состояние актеров и стремящийся раскрыть потенциал каждого.

Для классической школы высшей целью является максимизация формальной эффективности, производительности и обеспечение стабильного, предсказуемого функционирования организации. Упор делается на достижение четких, измеримых

¹²³ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2017. 504 с.

¹²⁴ Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 20-е изд., стер. Москва: Академия, 2019. 304 с.

количественных показателей при минимизации затрат. Идеал – бесперебойно работающий механизм, в котором каждый элемент выполняет свою функцию точно и в срок. Контроль, дисциплина и следование правилам – ключевые ценности. В применении к социокультурной сфере это выражалось в целевых показателях: количество обслуженных посетителей в библиотеке, число спектаклей и процент заполняемости зала в театре, количество кружков и участников в учреждении культуры. При этом качество культурного продукта, глубина воздействия на аудиторию, удовлетворенность сотрудников могли оставаться за рамками основных целей.

Школа человеческих отношений смещает фокус с чистой эффективности на создание условий для раскрытия человеческого потенциала, формирование благоприятного социально-психологического климата и достижение гармонии между целями организации и потребностями сотрудников. Считается, что высокая производительность является не прямой целью, а следствием удовлетворенности трудом, наличия неформальных связей и чувства причастности¹²⁵. Цель управления – развитие организации как социальной общности. В успешной библиотеке нового поколения (модельной) целью становится трансформация из пункта выдачи книг в комплексное социально-культурное пространство, что невозможно без высокой внутренней мотивации, инициативности и вовлеченности сотрудников, которые чувствуют себя не просто исполнителями, а соавторами изменений.

Классическая школа опирается на следующие методы¹²⁶:

1. Формализация и стандартизация: разработка детальных должностных инструкций, правил, регламентов, стандартов операций.
2. Функциональное разделение труда: четкое закрепление задач за конкретными структурными единицами и должностями.
3. Иерархический контроль: выстроенная вертикаль власти, где каждый руководитель контролирует подчиненных, используя дисциплинарные меры и экономические санкции.
4. Материальное стимулирование: сдельная или повременная оплата труда как основной мотиватор.

Школа человеческих отношений предполагает использование иного подхода:

1. Неформальное лидерство и использование демократического стиля руководства: руководитель выступает координатором и коммуникатором, а не контролером.
2. Развитие горизонтальных коммуникаций: поощрение общения между сотрудниками разных уровней и отделов для снятия напряженности и генерации идей.
3. Учет неформальных групп: изучение и мягкое влияние на сложившиеся в коллективе микрогруппы, использование их позитивного потенциала.

¹²⁵ Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. Москва: Педагогическое общество России, 2000. 384 с.

¹²⁶ Коротков Э.М. История менеджмента: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2010. 240 с.

4. Социально-психологическое стимулирование: признание заслуг, внимание к личным проблемам сотрудников, создание возможностей для профессионального роста, обогащение труда.

Сравнительный анализ позволяет сделать вывод, что классическая школа менеджмента и школа человеческих отношений представляют собой две фундаментальные, во многом противоположные модели управления. Классическая школа с ее взглядом на человека как на экономический ресурс, целью формальной эффективности и методами регламентации создала необходимый фундамент системности и порядка, что особенно было важно на этапе становления крупных социокультурных институтов. Однако ее ограниченность, особенно в креативно-гуманитарной сфере, стала очевидной, так как она игнорировала главный ресурс таких организаций – человеческий творческий потенциал.

Школа человеческих отношений, выдвинув на первый план социально-психологические потребности личности, гармонию в коллективе и методы, основанные на коммуникации и участии, предложила ответ на этот вызов. Для социокультурной деятельности ее принципы оказались особенно релевантными, так как созвучны самой природе культуры, ориентированной на диалог, творчество и развитие личности.

Однако в чистом виде ни один из подходов не является универсальным, и современная система менеджмента в учреждениях культуры предполагает использование гибких методик управления в реализации задач и синтеза лучших решений различных научных школ.

§ 2.8. Проектная деятельность как платформа развития художественно-творческой активности студентов вуза культуры

*Авторы параграфа: Ю.Д. Юдин, И.В. Никонорова
(научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор О.Ю. Мацукевич)*

Президент Российской Федерации Владимир Путин в 2025 году отметил важность образования в контексте сохранения национальной идентичности. Как известно, одними из наиболее устойчивых институтов в популяризации государственной культурной политики являются учреждения досугового типа, организации культуры и искусства. Именно правильно спланированная художественно-творческая деятельность будет способствовать наиболее гармоничному развитию личности в контексте государственной идеи. По информации Министра культуры РФ Ольги Любимовой, в 2022 году 47 вузов, подведомственных Минкультуры России, выпустили 10 346 студентов, из которых 77% были трудоустроены. Цифра выпускающихся из подведомственных образовательных учреждений Минкультуры России с каждым годом увеличивается.

Это способствует повышению уровня конкуренции в профессиональном сообществе, что становится правильной «почвой» для развития активности студенческой молодежи.

В.Т. Лисовский определяет понятие молодежь, как «поколение людей, проходящих стадию социализации, усваивающих, а в более зрелом возрасте уже усвоивших, образовательные, профессиональные, культурные и другие социальные функции»¹²⁷. Определяя из общей объемной группы молодежи – лиц от 14 до 35 лет (согласно Федеральному закону от 30.12.2020 №489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации»¹²⁸, категорию студенческой молодежи следующее понятие.

Студенческая молодежь, как и молодежь в целом, является социально-демографической группой. В Российской Федерации более 40% - представители этой возрастной категории. Большая часть из этого числа обучаются в образовательных учреждениях среднего уровня (училища, техникумы и т.д.) и высшего профессионального образования. Отличительной чертой студентов является высокая активность трудоспособности, динамичное социальное поведение и значительный образовательный уровень.

Т.В. Солодова в статье «Психосоциальное исследование студенческой молодежи» дается определение студенческой молодежи, которая представляет собой «специфичную социально-демографическую группу, в которой проявляются сущностные свойства и черты различных классов и слоев, занимающуюся накоплением информации для профессиональной деятельности, с определенным общественным положением, ролью и статусом, активно участвующую в различных формах жизнедеятельности, с социальным опытом конструирования и реализации своих жизненных стратегий»¹²⁹.

Исходя из вышеизложенного можно отметить, что современное образование ориентировано на формирование профессиональной компетентности выпускников высших учебных заведений. Выделяя из студенческой молодежи подгруппу «студентов творческих вузов», обращаем внимание, что одной из ключевых задач современного образовательного процесса становится создание условий для раскрытия творческого потенциала молодых художников, музыкантов, режиссёров и других представителей творческих профессий. В связи с этим особую значимость приобретает внедрение инновационных методов обучения, среди которых особое внимание уделяется проектной деятельности.

Особенности профильных вузов определяют спецификацию содержания проектной деятельности. Студенты творческих специальностей сталкиваются с уникальными задачами, отличающимися от стандартных научных дисциплин,

¹²⁷ Лисовский В.Т. Советское студенчество. Социологические очерки. Москва: Мысль, 1990. 216 с.

¹²⁸ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192/> (дата обращения: 17.12.2025).

¹²⁹ Солодова Т.В. Психосоциальное исследование студенческой молодежи // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 60. С. 468-473.

требующих выработки специальных методик и инструментариев. Так, музыкальное творчество подразумевает работу над созданием композиций, обучение искусству исполнительства, освоение нотного письма и музыкального восприятия. Театральное искусство включает постановочные процессы, подготовку спектаклей, актерское мастерство и управление коллективом. Студенты, чьи направления связаны с управлением в сфере культуры, получают практические навыки в действующих учреждениях индустрии, подведомственных организациях.

Исследования показывают, что наибольшего успеха достигают те студенты, чьи проекты получают поддержку и наставничество опытных профессионалов отрасли. Поддержка преподавателей и практикующих деятелей искусств создает атмосферу доверия и взаимопонимания, стимулируя дальнейший профессиональный рост и интерес к учебе. В настоящий момент для студенческой молодежи и развития их художественно-творческой активности создан такой стимулирующий инструмент, как грантовая поддержка. Реализация студенческой активности на малых площадках является фундаментом для дальнейшего развития проектной деятельности не только столичного уровня, но и региональной политики.

Проекты в сфере культуры позволяют студентам реализовать свои творческие идеи, применить знания на практике, развивать навыки командной работы, коммуникации и саморегуляции. В процессе реализации проекта у студентов формируются художественно-эстетическая, коммуникативная, проектная, управленческая, исследовательская и информационная компетенции.

«Компетенция – обозначает набор качеств и навыков, которыми должен обладать профессионал для достижения поставленных целей»¹³⁰. Современные исследователи выделяют основные подразделения для всех видов компетенции – знания, умения и навыки. Важно отметить, что профессионализм определяется не только наличием определенного перечня компетенций у специалиста, но и его личные характеристики.

Эффективное внедрение проектных методов в образовательный процесс предполагает создание условий для выбора актуальных тем, формирования команд, организации наставничества и оценки результатов. В качестве примеров можно привести реализацию культурных фестивалей, выставок, театральных постановок, мультимедийных проектов и т.д. Важным аспектом является использование современных педагогических технологий, таких как креативные мастерские, коллаборативное обучение и цифровые платформы.

Проведенное исследование среди студентов вуза культуры показало, что участие в проектной деятельности существенно повышает уровень их художественно-творческой активности, мотивацию к профессиональному росту и развитие ключевых компетенций. Анализ результатов позволил выявить, что

¹³⁰ Солодова Т.В. Психосоциальное исследование студенческой молодежи // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 60. С. 468-473.

наиболее эффективными являются проекты, ориентированные на практическую реализацию и междисциплинарное взаимодействие.

Так, наиболее популярными проявления проектной деятельности студенческой молодежи стали волонтерские инициативы и социальные проекты. Работа на благотворительных мероприятиях и культурных акциях в волонтерских штабах вызвало наибольший интерес из-за своей «социальной лестницы», где за определенные достижения активные участники становятся лидерами групп и руководителями определенных направлений.

Лидерами интересов в проектной деятельности также стали исследовательские проекты в области культуры и искусства, создание мультимедийных арт-проектов и организация культурных мероприятий. Все проекты, приводимые в пример, различаются по своему масштабу проведения и направленности – от студенческих «квартирников» до социальных акций по сбору средств для приютов бездомных животных.

Проектная деятельность выступает мощной платформой развития художественно-творческой активности студентов вуза культуры, способствуя формированию профессиональных компетенций, навыков командной работы и креативного мышления. Она стимулирует самостоятельное исследование и экспериментирование, позволяет реализовать индивидуальные и коллективные творческие идеи, а также способствует укреплению связей между теоретическими знаниями и практическими навыками. В результате студенты не только расширяют свои художественные горизонты, но и приобретают опыт, необходимый для успешной профессиональной деятельности в сфере культуры и искусства.

Совершенствование образовательных программ и педагогических технологий позволит обеспечить качественное профессиональное становление будущего поколения деятелей культуры и искусства.

В заключение отметим, что проектная деятельность обладает огромным потенциалом для всестороннего развития студенческой молодежи, занимающейся искусством и культурой. Интеграция теории и практики, объединение творческих усилий студентов и педагогов формируют базу для продуктивного профессионального роста, открывают новые горизонты карьерного продвижения и личного самоопределения. Будущим специалистам необходимы качественные инструменты поддержки, своевременная помощь наставников и широкие перспективы международного сотрудничества, что станет залогом успешной карьеры и устойчивого вклада в российскую культуру и мировое культурное пространство.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России. Основные показатели работы отрасли. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/> (дата обращения: 09.12.2025).
2. Акимова О.Е., Волков С.К., Симонов А.Б. Креативные индустрии в России: тенденции развития и потенциал роста // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 1. С. 96-114.
3. Акунина Ю.А. Стратегические направления развития системы профессиональной подготовки специалистов в сфере креативных индустрий // Вузы культуры и искусств в международном гуманитарном сотрудничестве: глобальные вызовы и стратегия действий: сборник статей Международного конгресса, Москва, 14-16 сентября 2023 года. Москва: Московский государственный институт культуры, 2023. С. 140-146.
4. Акунина Ю.А., Ванина О.В. Инновационные формы молодежного досуга: тренды современности // Культура и образование. 2019. №33. С. 105-117.
5. Аллахвердян А.Г., Мошкова Г.Ю., Юревич А.В., Ярошевский М.Г. Психология науки: учебное пособие. Москва: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. 310 с.
6. Андреева А.Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С.А. Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика: сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции. Выпуск 2. Воронеж: ВГЛА, 2013. С. 203-206.
7. Ариарский М.А. Прикладная культурология: монография. 2-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург: Эго, 2001. 287 с.
8. Большая российская энциклопедия: научно-образовательный энциклопедический портал. [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/> (дата обращения: 10.12.2025).
9. Большой толковый социологический словарь. [Электронный ресурс]. URL: <https://472.slovaronline.com/372-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82> (дата обращения: 15.12.2025).
10. Бредихин С.В. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы // Научный дайджест: НИУ ВШЭ. 2021. № 10. С. 9-11.
11. Быстрова Т.Ю. Брендинг малого города в туристических целях: работа с культурными ценностями // Управление культурой. 2024. № 3. С. 32-40.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2017. 504 с.
13. Волков С.М. Эмоциональный маркетинг как инструмент продвижения культурных инициатив // Журнал маркетинга и рекламы. 2019. № 10. С.12-22.
14. Востряков Л.Е. Введение в менеджмент социально-культурной деятельности. Санкт-Петербург: ООО «НИЦ АРТ», 2020. 68 с.
15. Гандельсман Б.В. Восстановление и устойчивое развитие исторических малых городов европейской части Российской Федерации // Architecture and Modern Information Technologies. 2019. №1 (46). С. 318-339.

16. **Гармаева Д.Б.** Теория А. Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 184-188.
17. **Гегедюш Н.С.** Подходы к развитию институтов гражданского общества: анализ региональных практик // Власть. 2014. № 5. С. 28-32.12
18. **Гленистер Г.** Influencer Marketing Strategy: How to Create Successful Influencer Marketing. Лондон: Kogan Page Publishers, 2021. 304 с.
19. **Грезнева О.Ю.** Научные школы (педагогический аспект). Москва, 2003. 69 с.
20. **Гузевич Д.Ю.** Научная школа как форма деятельности // Вопросы истории естествознания и техники. 2003. № 1. С. 64-93.
21. **Драчева Е.Л., Юликов Л.И.** Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 20-е изд., стер. Москва: Академия, 2019. 304 с.
22. **Друкер П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке. Москва и др.: Вильямс, 2007. 276 с.
23. **Друкер П.Ф.** Бизнес и инновации / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 423 с.
24. **Друкер П.Ф.** Практика менеджмента / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2000. 397 с.
25. **Друкер П.Ф.** Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 322 с.
26. **Друкер П.Ф.** Посткапиталистическое общество. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000.
27. **Ефремов А.В., Артеменко Т.В.** Управление проектам на предприятиях // Управление качеством. 2017. № 10. С. 50-56.
28. **Зиганшина А.А.** Этапы реализации коммуникационной стратегии брендов в цифровой среде // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2018. Т. 24, № 2 (174). С. 20-34.
29. **Зиновьев Ф.В.** Опыт и проблемы научной школы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8 (74). № 1. С. 36-48.
30. **Иванова И.И., Петров А.А.** Маркетинг отношений в культурной сфере: теоретические аспекты и практика применения // Вестник ВШЭ. Серия «Маркетинг». 2021. № 3. С. 45-60.
31. **Иванова С.В.** Возможности использования проектного метода в образовании и работе с молодежью на современном этапе / С.В. Иванова, Л.С. Пастухова // Образование и наука. 2018. Т. 20, № 6. С. 29-49.
32. **Кабаченко Т.С.** Психология управления: учебное пособие. Москва: Педагогическое общество России, 2000. 384 с.
33. **Как устроена экономическая жизнь современного музея** // GURU. [Электронный ресурс]. URL: <https://guru.nes.ru/actual/kak-ustroena-ekonomicheskaya-zhizn-sovremennogo-muzeya.html> (дата обращения: 28.11.2025).
34. **Каренов Р.С.** Классики менеджмента и экономики в прошлом и настоящем // Проблемы права и экономики. 2016. № 8. С. 54-64.
35. **Кемерова Т.А.** Теория социально-культурной деятельности: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. 103 с.

36. **Кернерман М.В.** Совершенствование деятельности учреждений культуры по развитию художественных умений и навыков молодежи в учреждении культуры // *Humanity space. International almanac*. 2017. Т. 6, № 3. С. 395-404.
37. **Кижеватова В.А.** Социально-трудовой потенциал современного российского общества: механизмы и способы управленческого воздействия: автореф. дис. ... доктора социологических наук. Москва, 2009. 51 с.
38. **Кириллова Н.Б.** Менеджмент социокультурной сферы: учебное пособие. 2 изд. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2012. 186 с.
39. **Кирпиченко П.В.** Роль волонтерства в социально ориентированных некоммерческих организациях // *Социальные исследования*. 2022. № 1. С. 54-61.
40. **Киселева Т.Г., Красильников Ю.Д.** Социально-культурная деятельность: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Социально-культурная деятельность» и специальности «Социально-культурная деятельность». Москва: Московский государственный университет культуры и искусств, 2004. 539 с.
41. **Князева А.Е.** Фандрайзинг в исполнительских искусствах // *Вопросы театра*. 2017. №3-4. С. 149-158.
42. **Колбер Ф.** Маркетинг культуры и искусства. Санкт-Петербург: АртПресс, 2004. 256 с.
43. **Коленько С.Г.** Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 340 с.
44. **Командышко Е.Ф.** Арт-менеджмент: учебник. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2026. 249 с.
45. **Конституция Российской Федерации** (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.). [Электронный ресурс]. URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ccca0bbf3250f82d26a158e6325aa2b34775e8d/ (дата обращения: 11.12.2025).
46. **Констман И.С.** Качество управления персоналом высшего учебного заведения: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Саратов, 2009. 22 с.
47. **Конт О.** Дух позитивной философии = Discours sur l'esprit positif = Discours sur l'esprit positif: слово о положительном мышлении / О. Конт; пер. с фр. И.А. Шапиро; предисл. М.М. Ковалевского. Изд. 4-е. Москва: URSS, cop. 2016. 76 с.
48. **Корнеева А.Ю.** Театр как пространство социальных изменений // *Культурные исследования*. 2018. № 4. С. 79.
49. **Коротков Э.М.** История менеджмента: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2010. 240 с.
50. **Костенко Е.П.** Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // *Terra Economicus*. 2013. № 11 (4-2). С. 222-227.
51. **Костюченко И.А.** Типы и модели управления в некоммерческих организациях // *Экономика и управление*. 2020. № 3. С. 58-63.
52. **Котенко В.А., Трифионов Ю.Н.** Государственная культурная политика РФ и особенности ее реализации на современном этапе // *Ученые записки Тамбовского отделения РСОМУ*. 2017. № 8. С. 109-114.
53. **Котлер Ф., Келлер К.** Маркетинг. Менеджмент. Москва: Питер, 2018.

54. **Кравченко Л.Г.** Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2006. 20 с.
55. **Криворученко В.К.** Научные школы // Информационный гуманитарный портал Знание. Понимание. Умение. 2011. № 2. С. 1.
56. **Кугель С.А.** Научные школы: уточнение понятий // Ученые Ленинграда – Санкт-Петербурга (60-90-е годы). Статьи разных лет. Санкт-Петербург, 1998. С. 43-53.
57. **Куликова Ю.П.** Фандрайзинг в сфере культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2012. № 4 (8). С. 32-39.
58. **Курапина Е.В., Тараторин Е.В.** Генезис теории и практики социально-культурной деятельности: комплексный анализ диссертационных исследований второй половины XX-начала XXI века: монография. Москва: РУСАЙНС, 2022. 422 с.
59. **Лазарева М.В., Устимова О.В.** Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебно-методическое пособие. Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2023. 129 с.
60. **Лисовский В.Т.** Советское студенчество. Социологические очерки. Москва: Мысль, 1990. 216 с.
61. **Лоншаков В.А.** Анализ подходов классической школы менеджмента к проблеме материального стимулирования персонала: сборник научных трудов НГТУ. 2008. № 2 (52). С. 115-126.
62. **Лысиков М.В.** Формирование репрезентативной организационной культуры: социологический анализ: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. Саратов, 2011. 19 с.
63. **Максименко А.А.** Ценностный подход к анализу теории управления: ревизия школы научного менеджмента // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 3. С. 142-146.
64. **Малые города России: размышляя о будущем** // Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/01/18/reg-cfo/delo-za-malymi.html> (дата обращения: 20.12.2025).
65. **Малышева Т.А.** Каналы маркетинговых коммуникаций с аудиторией городских фестивалей в малых городах России: современный подход к продвижению // Молодой ученый. 2025. № 39 (590). С. 60-62.
66. **Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии** / Кристофер Лавлок; [пер. с англ. Т. В. Безвенюк и др.]. 4-е изд. Москва: Вильямс, 2005. 997 с.
67. **Маркетинг услуг: учебник и практикум для вузов** / под общей редакцией С.В. Карповой, С.В. Мхитаряна. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 222 с.
68. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Маркетинг инноваций: науч.-практ. изд. Новосибирск: Новосибирский государственный университет, 2005. 109 с.
69. **Мартюгова С.В.** Фандрайзинг как средство развития социокультурной сферы // Новые технологии – нефтегазовому региону: материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию ТИИ ТюмГНГУ, Тюмень, 01 января 2013 года. Том II. Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2013. С. 110-112.
70. **Мацукевич О.Ю.** Ресоциализация молодых инвалидов в условиях творческой деятельности // Вестник МГУКИ. 2013. № 2 (52). С. 130-134.

71. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: перевод с английского; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. Москва: Дело, 1994. 701 с.
72. **Мирзоев Б.Р.** Генезис и эволюция теории мотивации в системе управления персоналом // Финансово-экономический вестник. 2024. № 4 (43). С. 452-464.
73. **Молчанова Н.В.** Менеджмент социально-культурной деятельности: учебное пособие. Волгоград: ИП Никулина, 2023. 138 с.
74. **Москалева Н.А.** Теоретические подходы к сущности и содержанию теорий мотивации // Теория и практика организации промышленного производства. 2017. С. 192-195.
75. **Неймарк Ю.А.** Научные школы и автономия университета // Университеты России: проблемы автономии и регионального самоуправления: сборник научных трудов и научно-методических исследований / отв. ред. А. М. Юрков. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. ун-та, 1995. С. 41-47.
76. **Новаторов В.Е.** Социально-культурный маркетинг: история, теория, технология: учебное пособие для студентов (бакалавров и магистров) высших и средних специальных учебных заведений культуры и искусства, аспирантов. Санкт-Петербург: Планета музыки: Лань, 2015. 381 с.
77. **Носкова Н.А.** Использование фандрайзинга в управлении сферой культуры Российской Федерации // Модернизация культуры: от культурной политики к власти культуры: Материалы IV Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Самара, 23-24 мая 2016 года / Под редакцией С.В. Соловьевой, В.И. Ионесова, Л.М. Артамоновой. Том Часть 2. Самара: Самарский государственный институт культуры, 2016. С. 376-381.
78. **Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения» от 2021** // Счетная палата Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1fa/24gq7ws9u2toxd2e5sqpy7lpitstlil7.pdf> (дата обращения: 16.11.2025).
79. **Павловская С.Н.** Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук. Тамбов, 2012. 27 с.
80. **Пекарникова М.М.** Модель управления персоналом в концепции инновационного развития вузов: автореф. дис. ... кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2011. 25 с.
81. **Первозванский А.А.** Объективные признаки научной школы / УБС. 2013. №14. С. 496-503.
82. **Переверзев М.П., Косцов Т.В.** Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2026. 192 с.
83. **Петров А.С.** Творческое развитие студентов через проектную работу // Вестник культурного образования. 2019. № 8 (2). С. 67-73.
84. **Петров В.С.** Социальные медиа в работе НКО // Современный менеджмент. 2021. № 2. С. 68-76.
85. **Подхватова Н.М.** Некоммерческие организации в сфере культуры: проблемы и перспективы // Культурология. 2019. № 2. С. 34-42.

86. **Попова О.И. Королькова С.А. Степанова Е.В.** Стратегии брендинга малых городов в интернет-пространстве // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2, Языкознание. 2020. Т. 19, № 2. С. 123-138.
87. **Розов Н.Х.** Понятие «научная школа» и проблемы финансирования науки в России. [Электронный ресурс]. URL: portal.usu.ru/modules/shkola/rus_readme.php?...start... (дата обращения: 18.12.2025).
88. **Романчукевич В.А.** Управление организационной культурой социальной организации: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. Москва, 2005. 25 с.
89. **Ротмирова Е.А.** Проектирование как культурная метапрактика управления социально-культурной деятельностью // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2024. № 3 (22). С. 69-75.
90. **Руденко А.А.** Мотивация и развитие персонала: учебное пособие. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2013. 210 с.
91. **Рудникова Ю.В.** Корпоративная культура деловых организаций в дискурсе интересности: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. Ростов-на-Дону, 2016. 33 с.
92. **Ручкин Б.А.** Молодежь и становление новой России // Социологические исследования. 1998. № 5. С. 90-98.
93. **Свидин Н.А.** Управление организационными отношениями на современных предприятиях: проблемы и перспективы их разрешения: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. Пятигорск, 2008. 22 с.
94. **Смирнова Е.Ю.** Инновационные педагогические технологии в подготовке специалистов сферы культуры // Образовательные технологии. 2021. № 12 (4). С. 34-41.
95. **Смирнова Т.В.** Маркетинг идей в социальной работе: современные тенденции // Социальные технологии. 2020. № 2. С. 23-34.
96. **Сокиркин Д.Н.** «Школа человеческих отношений» в контексте формирования социологической концепции управления // Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник. 2020. Т. 3, № 4. С. 286-292.
97. **Соколова Е.И.** Современное осмысление понятий «компетенция» и «навык» (обзор по материалам российских и зарубежных исследований) // Непрерывное образование: XXI век. 2021. №3 (35).
98. **Солодова Т.В.** Психосоциальное исследование студенческой молодежи // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 60. С. 468-473.
99. **Социокультурные практики и перспективы развития культурных индустрий: российский опыт /** Коренной А. С. Москва: Институт Наследия, 2024.
100. **Стратегия государственной культурной политики РФ на период до 2030 года.** [Электронный ресурс]. URL:
101. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410284259/?ysclid=mkg8rt8qpl4435966288#1000> (дата обращения: 09.01.2026).
102. **Суминова Т.Н.** Арт-менеджмент как креативная проектная практика: технологический подход // Социально-культурная деятельность: векторы исследовательских и практических перспектив: материалы Международной научно-

практической конференции, Казань, 15 мая 2023 года. Казань: Казанский государственный институт культуры, 2023. С. 272-278.

103. **Суминова Т.Н.** Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник МГУКИ. 2011. № 3. С. 117-123.

104. **Суминова Т.Н.** Арт-менеджмент в контексте индустрии досуга // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2019. № 2 (88). С. 128-134.

105. **Суминова Т.Н.** Арт-менеджмент. Реализация государственной политики в сфере культуры и искусства = Реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: монография. Москва: Академический проект, 2017. 165 с.

106. **Суминова Т.Н.** Арт-менеджмент как технология креативной экономики. Москва, 2021. 279 с.

107. **Суминова Т.Н.** Проектный менеджмент – значимый элемент в подготовке управленцев для сферы культуры и искусства // Социально-культурная деятельность в проекции будущего: инновации, управленческие технологии, креативные практики: Материалы Всероссийского научного форума, Москва, 24 мая 2019 года. Москва: Московский государственный институт культуры, 2019. С. 59-65.

108. **Суртаев В.Я.** Молодежь и культура. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та культуры и искусств, 1999. 224 с.

109. **Таврида.Арт.** [Электронный ресурс]. URL: <https://tavrida.art/> (дата обращения: 19.12.2025).

110. **Тараторин Е.В.** Использование сценарно-режиссерских технологий в подготовке будущих специалистов социально-культурной деятельности // Педагогический журнал. 2024. Т. 14, № 8-1. С. 215-222.

111. **Тёмкин С.В.** Инновации в управлении НКО: как адаптироваться к изменениям // Современные проблемы управления. 2021. № 2. С. 78-85.

112. **Теории мотивации** [Электронный ресурс] // Ивановский государственный университет. – URL: https://sdo.ivanovo.ac.ru/pluginfile.php/20496/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

113. **Тульчинский Г.Л.** Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Лань, 2009. 496 с.

114. **Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.** Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 5-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург: Планета музыки, 2013. 544 с.

115. **Турнаева Е.В.** Agile-философия в менеджменте креативных проектов // Культурная среда и культурные практики: опыт и инновации: тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции молодых исследователей, Санкт-Петербург, 11-12 апреля 2024 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт культуры, 2024. С. 206-207.

116. **Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. N 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики».** [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (дата обращения: 13.12.2025).

117. **Файоль А.** Общее и промышленное управление / пер. Б.В. Бабина-Кореня; предисл. А.К. Гастева. Москва: Центральный институт труда, 1923. 122 с.

118. **Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».** [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192/> (дата обращения: 17.12.2025).
119. **Федеральный портал «Культура России» (culture.ru) - аналитические материалы и практические кейсы по продвижению культурных проектов.** [Электронный ресурс]. URL: <https://прохоровское-поле.рф/portal-kulturarf-prosvetitel'skiy-proekt-o-kulturnom-i-istoricheskom-nasledii-rossii> (дата обращения: 02.12.2025).
120. **Федотова Н.Г.** Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2015. 282 с.
121. **Фомицкая Г.Н.** Вклад научной школы Г.Ц. Молонова в развитие педагогической науки и образования // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023. № 1. С. 4-12.
122. **Чернов А.С.** Маркетинговая парадигма развития социально-культурной деятельности // Омский научный вестник. 2015. № 3 (139). С. 85-87.
123. **Чижиков В.М.** Культурная среда малых городов России // Вестник МГУКИ. 2016. № 5. С. 65-70.
124. **Чижиков В.М.** Теория и практика социокультурного менеджмента // Вестник МГУКИ. 2008. № 3. С. 284-285.
125. **Чижиков В.М., Чижиков В.В.** Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник для студентов вузов по специальности «Социально-культурная деятельность». Москва: Московский государственный университет культуры и искусств, 2008. 607 с.
126. **Чимбирь В.Б.** Педагогическое взаимодействие в управлении персоналом организации: автореф. дис. ... кандидата педагогических наук: Пятигорск, 2005. 18 с.
127. **Чхотуа И.З., Хворостяная А.С.** Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда // Экономика промышленности / Russian Journal of Industrial Economics. 2021. Т. 14. №. 2. С. 172-183.
128. **Шекова Е.Л.** Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум: учебное пособие для СПО / Е.Л. Шекова (общая редакция), Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов, Э.В. Новаторов. 3 изд., стер. Санкт-Петербург: Лань: Планета музыки, 2026. 156 с.
129. **Ширинкин П.С.** Культурная среда малых городов: модели развития // Пермский государственный институт культуры, Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры. Пермь: РИО УНИД, 2022. 92 с.
130. **Шарифуллин А.Н., Шиян М.Е.** Инструменты коммуникационного продвижения территории: реклама, PR и GR // Молодой ученый. 2023. № 52 (499). С. 112-114.
131. **Шарковская Н.В.** Социально-культурные институты: типология, содержание, деятельность: монография. Москва: МГИК, 2017. 147 с.
132. **Шарковская Н.В.** Базовые педагогические детерминанты содержания современной социально-культурной деятельности // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2021. № 1 (99). С. 152-160.

133. Шарковская Н.В. Цифровые технологии в менеджменте качества социально-культурной деятельности: организационный подход // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2023. № 3 (113). С. 114-120.
134. Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. Санкт-Петербург: Лань, 2019. 192 с.
135. Шереги Ф.Э., Абросимова Е.А. Правовые инициативы некоммерческих организаций России. По материалам социол. исслед. Москва: Университет, 2002.
136. Шурмина А.А., Солохина А.В. Фандрайзинг как способ привлечения ресурсов в организации сферы культуры // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2020. № 2. С. 167-172.
137. Щербаченко П.С., Карлинская М.С. Партнерство с некоммерческими организациями как способ повышения социальной ответственности российского бизнеса // Вестник университета. 2020. № 8. С. 133-139.
138. Экономика и менеджмент социально-культурной сферы: сборник научных статей преподавателей и студентов Московского государственного института культуры / Под общ. ред. А.Ю. Единака. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. 140 с.
139. Ярошевский М.Г. Логика развития науки и научная школа // Школы в науке. Москва: Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр РАН «Издательство «Наука», 1977.
140. Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности учебник, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 071800 «Социально-культурная деятельность». Москва: МГУКИ, 2013. 455 с.
141. Ярошенко Н.Н. Педагогическая имплементация понятия «социально-культурная деятельность» // Вестник МГУКИ. 2021. № 5 (103). С. 124-135.
142. Ярошенко Н.Н., Чижиков В.М. Многофункциональные культурные центры в дискурсе современной российской культуры: монография. Москва: МГИК, 2017. 159 с.
143. Mapping the Creative Industries: A Toolkit. London: The British Council, 2010.

Научное издание

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сборник научных статей

М.О. Абабий, Н.С. Аксенова, Е.А. Антропова, П.Э. Ефремова,
В.С. Колесников, М.И. Летова, Г.Н. Маликов, И.В. Никонорова, А.Г. Пацко,
М.А. Столяров, П.А. Стрельцова, А.А. Таланова, Е.В. Тараторин,
А.А. Шабанов, И.Б. Штукарев, Ю.Д. Юдин, А.С. Якименко

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Ю.О. Гусева

Составитель и научный редактор:

Е.В. Тараторин - кандидат педагогических наук, доцент

Издательство НОО «Профессиональная наука»



ISBN 978-5-908003-20-9



9 785908 003209 >

Усл. печ. л 5,0
Объем издания 6,9 МВ
Оформление электронного издания:
НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru
Дата размещения: 25.03.2026 г.
URL: http://scipro.ru/conf/management_schools01_26.pdf