

Лекції з менеджменту культури і мистецтв

Лекція 1. Сутність, значення і особливості розвитку менеджменту.

1. Предмет, об'єкт і суб'єкти вивчення менеджменту.
2. Категорії «управління» і «менеджмент».
3. Менеджери і підприємці.
4. Рівні управління
5. Закони, закономірності і принципи менеджменту

1. Предмет, об'єкт і суб'єкти вивчення менеджменту. Структура і функції менеджменту.

У ринкових умовах використання досягнень менеджменту є одним із найвпливовіших чинників забезпечення ефективної побудови організації, зниження трудомісткості управлінських робіт, оптимізування чисельності апарату управління, посилення управлінського впливу, зосередження зусиль працівників на досягненні поставлених цілей. Діяльність керівників нової формації (менеджерів) сприяє утвердженню підприємства на ринку, його успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Менеджер, який володіє широкими економічними знаннями, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування, є особливо важливим ресурсом підприємства. Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією є передумовою досягнення нею високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, необхідної динаміки позитивних змін. Тому вивчення суті, закономірностей менеджменту є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей у світі.

Предметом вивчення менеджменту як науки є:

- 1) теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо);
- 2) практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо);
- 3) проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту та виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитися з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів і менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктами вивчення менеджменту є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Структура менеджменту включає:

- визначення і теоретичне обґрунтування мети і завдання діяльності організації (фірми, підприємства, закладу);
- створення колективу (команди), спроможного досягти поставленої мети.

Функції менеджменту:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

2. Категорії «управління» і «менеджмент»

Нерідко терміни «менеджмент» і «управління» використовують в одному і тому самому значенні. Однак між ними існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт для забезпечення його стійкості, зміни стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.

Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент (англ. management – управління) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент» можна зобразити таким чином:

УПРАВЛІННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Термін «менеджмент» вживають не завжди обґрунтовано, наприклад, іноді можна почути, що «на підприємстві звільнили увесь менеджмент», маючи на увазі керівників підприємства або апарат управління; що «окремий державний службовець (чиновник) є ефективним (неефективним) державним менеджером». Такі висловлювання відображають нерозуміння сутності менеджменту, який фігурує лише на мікрорівні (підприємства, товариства, об'єднання тощо). На макрорівні діють державні управлінці, які представляють державне управління як галузь знань та вмінь. Метою роботи менеджерів є забезпечення діяльності підприємства на ринку, отримання ним прибутків,

залучення інвестицій, зменшення витрат та ін., а функції працівників державного управління спрямовані на розроблення державних програм розвитку, формування нормативно-правової та законодавчої бази, розв'язання проблем соціальної сфери, формування і використання державного бюджету тощо. Вимоги до кваліфікації, умінь, знань та навичок менеджерів і державних управлінців суттєво різняться, що вимагає їх спеціальної підготовки.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». У його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, у Оксфордському словнику англійської мови є такі його тлумачення: менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); менеджмент – це влада та мистецтво керівництва; менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників); менеджмент – органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями та установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Із функціонального погляду *менеджмент* – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування і досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

а) *виробничий менеджмент* – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

б) *фінансовий менеджмент* – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

в) *маркетинг* – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

До основних категорій менеджменту належать функції та методи менеджменту, рівні управління, комунікації, управлінські рішення тощо. З утвердженням в економічному житті інституту менеджерів у західному світі, передусім у США, окреслився *менеджеризм* – напрям економічної думки, який вивчає роль управління, менеджерів в економіці. Його представники зосереджуються на різноманітних аспектах людських стосунків, психофізіології праці, психотехніки, колективної психології, розглядають менеджерів як важливих розпорядників економічного життя суспільства. Терміном

«менеджеризм» позначають і практику управління організацією найнятими менеджерами.

3. Менеджери і підприємці

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є менеджер.

Менеджер (англ. manager – управитель) – ринково зорієнтований управлінець, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Генрі Мінцберг виокремив десять *управлінських ролей* (видів діяльності), які об'єднав у три групи: *міжособистісні ролі* (головний керівник, лідер, ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами); *інформаційні ролі* (приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої), розповсюджувач інформації, представник (при зовнішніх контактах організації)); *ролі, пов'язані з прийняттям рішень* (підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації, ліквідатор порушень у діяльності організації, розповсюджувач ресурсів, відповідальний за переговори, які веде організація).

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма **якостями**, важливими для його успішного професійного функціонування, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що лише від менеджера залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами, чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати

психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. **Моральні:** патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, відтворення капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (власних та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Кардинальна відмінність між підприємцем і менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення культурного центру), реалізовує її за власні, залучені або позичені кошти (створює культурний центр, фінансує увесь процес) та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією.

Ролі менеджера і підприємця певною мірою можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Однак збіг ролей менеджера і підприємця тимчасовий, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються, і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей «підприємець – менеджер» можливе лише на невеликих підприємствах.

4.Рівні управління

Об'єктивна різноманітність процесів управління зумовлює поділ управлінської праці на горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для управління підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види відповідно до їх спрямування.

Наслідком вертикального поділу є створення рівнів управління. Американський соціолог Толкотт Парсонс (1902–1979) називає *три рівні управління*: технічний, управлінський, інституційний. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників): керівники низової ланки (операційні управлінці), керівники середньої ланки, керівники вищої ланки.

Форма піраміди демонструє взаємозалежність рівнів управління та чисельності управлінців. У таблиці наведено характеристику представників трьох рівнів управління та визначено їх пріоритетні функції (**рис.1.2.**).

Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці,

функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації. Збільшення чи зменшення кількості рівнів управління спричинить зниження ефективності менеджменту в організації.

Таблиця 1.2.

Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент, віце президенти; ректор, проректори та ін.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Управління виробничо-господарською діяльністю супроводжується ротацією працівників та керівників зокрема. Переміщення працівників за посадами в межах одного рівня управління називають горизонтальною ротацією, а в межах різних рівнів управління за посадовою ієрархією – вертикальною ротацією.

5. Закони, закономірності і принципи менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто **закони менеджменту**.

Закон спеціалізації управління передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

Закон інтеграції управління спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

Закон демократизації управління акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

Закон економії часу в управлінні спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

Закон пропорційного розвитку систем управління передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є *закономірностями менеджменту*. Відповідно до цього виділяють **закономірності**:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють **принципи менеджменту**, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями. Виокремлюють такі *принципи менеджменту*:

1) *цілеспрямованість* (будь-яка діяльність в організації має бути спрямована на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань);

2) *урахування потреб та інтересів* (покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування);

3) *ієрархічність* (передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого);

4) *взаємозалежність* (означає зв'язок і залежність між внутрішніми змінними організації (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси) і факторами зовнішнього середовища, які постійно впливають на неї і викликають відповідну реакцію з її боку);

5) *динамічна рівновага* (передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку);

6) *економічність* (формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин);

7) *активізація* (спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.);

8) *системність* (організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів);

9) *єдиновладдя* (передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей).

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх урахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки.

Література до теми:

1. Кузьмін О. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с. (Альма-матер).

Лекція 2. Організації як об'єкти управління

1. Сутність і класифікація організацій.
2. Організація як система.
3. Колективи (групи) працівників в організації.
4. Фактори впливу на організацію.

1. Сутність і класифікація організацій

Намагання людей об'єднатись у групи, а надалі – в організації зумовлене необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо. Об'єднання зусиль індивідів у будь-якій сфері на засадах спеціалізації і розподілу праці з метою підвищення продуктивності і результативності виконуваних робіт спричинило необхідність визначення ролей, функцій, обов'язків кожного із членів організації.

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

***Організація** – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.*

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «компанія» та ін.

Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формою власності, характером адаптації до змін, наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій, способом утворення і формування статутного фонду, видами діяльності.

1. За способом і метою утворення виокремлюють:

а) *формальні* (далі просто організації) – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, під-служби, комітети, факультети, кафедри тощо;

б) *неформальні організації* – групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

2. За кількістю цілей виділяють:

а) *прості організації* – мають одну ціль;

б) *складні організації* – ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей, їх в економіці переважна більшість.

3. За юридичним статутом виокремлюють:

а) *юридичні особи* (офіційно зареєстровані організації з офіційним визнанням, атрибутами державної реєстрації, рахунком у банку, юридичним найменуванням, адресою тощо);

б) *неюридичні особи* (усі неформальні організації, профспілки, відділи, підрозділи, сектори тощо).

4. За характером адаптації до змін виділяють:

а) *механістичні* – характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо;

б) *органістичні* – характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо.

5. За видами діяльності організації поділяють на промислові, торговельні, страхові, транспортні, фінансово-кредитні, туристичні, аудиторські, консалтингові тощо.

6. За формою власності, відповідно до Господарського кодексу України, підприємства поділяють на:

а) *приватні*, що діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

б) підприємства, що діють *на основі колективної власності*;

в) *комунальні*, що діють на основі комунальної власності територіальної громади;

г) *державні*;

г) підприємства, засновані на *змішаній формі власності*.

7. За наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій виокремлюють:

а) національне підприємство, статутний фонд якого більш ніж на 90% складається з національного капіталу;

б) підприємство з іноземними інвестиціями (в його статутному фонді іноземні інвестиції становлять не менше 10%);

в) іноземне підприємство (в його статутному фонді іноземні інвестиції становлять 100%).

8. За способом утворення і формування статутного фонду розрізняють:

а) *унітарне підприємство*. Створюється одним засновником, який виділяє для цього необхідне майно, формує статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через призначеного ним керівника керує підприємством і формує трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання його реорганізації та ліквідації;

б) *корпоративне підприємство*. Утворюється двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання підприємницької або трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у т. ч. через створені ними органи, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства.

9. За величиною підприємства поділяють на:

а) *малі підприємства* – середньооблікова чисельність працівників за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні;

б) *великі підприємства* – середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні;

в) *середні підприємства* – усі інші, які не увійшли до попередніх двох груп.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську (виробничу, комерційну, фінансову тощо) діяльність. Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватись як асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові структури тощо.

Асоціація (лат. associatio – сполучення, з'єднання) – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єднались шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організування спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств – її учасників. За рішенням учасників вона може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорація (лат. corporatio – спілка) – договірне об'єднання, створене на основі консолідації виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого управління діяльністю кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум (лат. consortium – співучасть, спільність) – тимчасове об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел у визначеному його статутом порядку. У разі досягнення мети консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн (англ. concern, букв. – об'єднання) – об'єднання підприємств та інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники наділяють концерн частиною своїх повноважень, у т. ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими

підприємствами та організаціями. Вони не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Промислово-фінансова група – об'єднання, створене за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, у т. ч. програм згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. До її складу можуть входити промислові та інші підприємства, наукові, проектні, фінансові установи. У складі промислово-фінансової групи визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від її імені. Промислово-фінансова група не є юридичною особою, не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

Асоційовані підприємства – група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та управлінні. Залежність між ними може бути простою (виникає, якщо одне з них має змогу блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматись відповідно до закону та установчих документів кваліфікованою більшістю голосів); і вирішальною (виникає, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді, загальних зборах чи інших органах управління іншого підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій).

Холдингова (англ. holding, від hold – тримати, затримувати) **структура** – об'єднання акціонерних товариств, серед яких одне володіє контрольними пакетами акцій інших і здійснює фінансове управління учасниками об'єднання.

2. Організація як система.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких : взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система характеризується: цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо); перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення); незалежністю (можливе відокремлення підсистем); спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи); перетворенням вхідних елементів на вихідні; централізацією (одна зі складових стає домінуючою); зростанням (тяжіння до розширення, збільшення); циклічністю розвитку; рівновагою; непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, трудові ресурси, інформація тощо), виходом

– продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

На **рис. 1.6.** подано процес функціонування організації як відкритої системи:

Основне призначення *керуючої системи* полягає у розробленні способів впливу і їх трансформації в управлінські рішення. Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом її є апарат управління, який охоплює всіх управлінців (менеджерів) організації.

До *керованої системи* входять виконавці (робітники, операційники, оператори, фахівці), а також необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо. У результаті виготовляється продукція (товари, послуги тощо).

Виокремлення керуючої та керованої систем здійснюється відносно конкретних об'єктів: організації, її служби, підрозділу, комітету, дільниці, бригади, сектора тощо.

Наприклад, у межах організації до керуючої системи входять менеджери всіх рівнів управління, інші управлінці (економісти, фінансисти, технологи, бухгалтери, конструктори, юристи тощо), використовувані ними приміщення, засоби зв'язку, техніка та інші ресурси; до керованої – основні (токарі, слюсарі, складальники, фрезерувальники тощо) та допоміжні робітники (ремонтники, вантажники, налагоджувальники тощо), використовувані ними приміщення, обладнання, устаткування та інші ресурси. У межах відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) до керуючої системи належать його начальник, головні спеціалісти з експорту, імпорту, різноманітні засоби та ресурси, необхідні для виконання ними функціональних обов'язків; до керованої системи – фахівці з експорту, імпорту, реклами, маркетингу, інокореспонденти та ресурси, засоби, що забезпечують відповідні види діяльності. Основними елементами керуючої і керованої систем є працівники, які весь час взаємодіють у процесі управлінської та виробничо-господарської діяльності.

Працівників організації поділяють на управлінський персонал (керівники, фахівці, службовці) та робітників (основного, допоміжного виробництва).

Управлінський персонал забезпечує управління підприємством, його структурними підрозділами, сферами, операціями тощо. У його трудовій діяльності переважає частка інтелектуальної праці. Робітники безпосередньо займаються створенням матеріальних цінностей, виконанням робіт, наданням послуг.

Керівники – менеджери усіх рівнів управління (директор, його заступники, начальники відділів, служб, цехів, дільниць, бригадири тощо), які реалізують функції менеджменту, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення тощо.

До *фахівців* належать інженери, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи, збутовики, технологи, конструктори, проектувальники тощо. Вони забезпечують реалізацію процесу управління.

Службовці виконують допоміжні функції у процесі управління. До них належать секретарі, касири, табельники, діловоди, кур'єри, оператори, водії, комірники тощо.

Основні робітники займаються виготовленням продукції, наданням послуг чи виконанням профілюючих для підприємства робіт (токарі, фрезерувальники, будівельники, малярі, пекарі тощо).

Допоміжні робітники забезпечують роботу основних (ремонтники, налагоджувальники, вантажники, прибиральники, підсобники). Поділ на основних і допоміжних робітників залежить від видів діяльності та спеціалізації підприємства. Чисельність працівників підприємства залежить від обсягів і характеру діяльності, складності та трудомісткості виробничих процесів, рівня механізації, автоматизації, комп'ютеризації діяльності.

У процесі функціонування організації як системи створюється *ефект синергії* (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої і керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями: визначенням місії та цілей; наявністю ресурсів (люди, капітал, матеріали, технологія, інформація); залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо); горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб; вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління; необхідністю управління; наявністю формальних і неформальних груп; здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від прибутковості, капіталізації, виживання, підприємницької ініціативи, розвитку комунікацій, результативності (ефективності), продуктивності, здатності до формування культури, здатності до практичної реалізації, здатності до саморозвитку, вміння ефективно використовувати інвестиції, здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Особливості діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової

	діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості
7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності); зростання (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); спад (згорання діяльності та переорієнтація).

У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури організації належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні елементи: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

3. Колективи (групи) працівників в організації

Кожна організація складається з формальних і неформальних груп (колективів), які внаслідок дії різноманітних чинників взаємодіють у різних конфігураціях, що впливає на загальну якість і ефективність діяльності.

Колектив (група) – дві або більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Формальні групи працівників. Група і колектив є ідентичними за своєю суттю термінами (перший поширений на Заході, другий – у пострадянських країнах). Групи, які створені волею керівників організації, називають

формальними. Здебільшого вони виникають при горизонтальному (формування підрозділів) та вертикальному (виникнення рівнів управління) поділі праці.

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

У кожній організації існує три типи формальних груп: групи керівників (командні групи), цільові виробничі (господарські) групи, комітети.

До *груп керівників* можуть належати: президент компанії та віцепрезиденти; директор магазину і завідувачі відділами; командир авіалайнера, другий пілот і борт-інженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи формують особи, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, самі планують свою роботу, є вузькоспеціалізованими, щодо них застосовують окремі елементи цільового стимулювання тощо. Так, групу технологів і конструкторів, створену для проектування нової моделі автобуса, можна додатково стимулювати нарахуванням премії у розмірі до 50% посадових окладів. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, економістів, маркетологів, дизайнерів та ін.

Комітет – це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства тощо. За функціональним призначенням виділяють два основні типи комітетів: спеціальний (тимчасовий) – створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, вироблення альтернативних рішень тощо; постійний – діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (рада директорів, науково-технічна рада організації, ревізійна комісія, товариство покупців у процесі приватизації, комісія з розгляду скарг працівників, комісія з перегляду заробітної плати та ін.).

Формальні групи повинні працювати як єдиний злагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами впливу на них, тим сильніше він впливатиме і на окремих осіб (працівників), і на результати діяльності організації. Видатний практик-менеджер Лі Якокка у книзі «Кар'єра менеджера» зазначав, що основну увагу менеджер повинен звертати на створення згуртованого, цілісного та цілеспрямованого колективу. За його словами, у бізнесі колективи працівників слід формувати як спортивні команди, починаючи з найелементарніших речей. Гравці (члени колективу) повинні знати основні правила та прийоми гри і вміти правильно обирати свої позиції. Далі потрібно встановити дисципліну та навчити її дотримуватися, запровадивши певні стимули та санкції. Команда повинна бути дружньою та націленою на досягнення певної глобальної мети, відчувати свою безпосередню причетність до результатів діяльності.

Неформальні групи працівників. Такі групи виникають спонтанно і можуть стати домінуючими в організації, проникати в інші неформальні й формальні групи і відчутно впливати на управління. Тому менеджер повинен

звертати на них особливу увагу. Не завжди пересічний працівник чи навіть керівник усвідомлює те. Що він уже опинився у складі неформальної групи.

Особливостями неформальних груп є:

- застосування соціального контролю, який здійснюється через встановлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;

- опір змінам, що виникає у зв'язку із загрозою існування неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які посідають таке ж становище, що й лідери формальних груп. Відмінність між ними лише в тому, що лідер формальної групи отримує свої повноваження офіційно (у конкретній сфері), а лідер неформальної – через визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки його основні функції спрямовані на допомогу групі у досягненні цілей та закріпленні її існування.

До характеристик, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування. Інколи у групі можуть існувати два лідери: один – для досягнення цілей групи, другий – для соціальної взаємодії.

Американський дослідник груп. Дж. Хоманс виявив, що в процесі виконання завдань люди вступають у взаємодію, внаслідок чого виникають позитивні та негативні емоції в колективі і щодо керівників. Вони можуть спричинити зниження ефективності діяльності організації, прогули, плинність кадрів, появу скарг.

Неформальні групи та організації можуть перешкоджати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, поширювати неправдиві чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробничо-господарської діяльності.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно управляти ними. Для цього потрібно:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації;

- вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи;

- впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту;

- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою;

- залучати лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;

- здійснювати оперативне забезпечення працівників точною інформацією з метою запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група (організація).

Управління групами слід здійснювати на засадах застосування загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. Обов'язковим елементом функціонування всіх груп є збори, на яких вирішують проблеми, виробляють і ухвалюють рішення. Важливо чітко встановити періодичність їх проведення; зміст проблем, які виноситимуться на їх розгляд; перелік учасників; технічні засоби, які необхідно буде застосувати тощо.

4. Фактори впливу на організацію.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають перебіг усіх організаційних процесів (постачання, виробництва, збуту, науково-технічного розвитку тощо). Їх класифікують за рівнем (мікрорівень, макрорівень) та середовищем впливу (внутрішнє, зовнішнє).

1. За рівнем впливу виділяють:

а) *мікроекономічні фактори* (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств;

б) *макроекономічні фактори* (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

2. За середовищем впливу виокремлюють:

а) фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію зсередини);

б) фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від особливостей і стану виробничо-господарської діяльності на підприємстві фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначають внутрішні фактори — ситуаційні рушійні сили всередині організації. Основними факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише внутрішніх, а й *зовнішніх факторів* – чинників, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії.

До *факторів прямої дії* належать: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії,

громадські організації, система економічних відносин у державі, організації-сусіди.

До *факторів непрямої дії* належать: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, суспільно-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

Література до теми:

1. Кузьмін О. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с. (Альма-матер).

Лекція 3. Процес менеджменту. Види і зміст управлінської діяльності.

1. Процес менеджменту.
2. Сутність, особливості і класифікація функцій менеджменту.
3. Планування як загальна функція менеджменту
4. Управлінські рішення.

1. Процес менеджменту.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо, тобто усі основні категорії менеджменту.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл.

Графічна модель процесу менеджменту (рис.1.9.):

При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. *Керуючу систему* утворюють елементи, які забезпечують процес управління; *керовану систему* – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів.

I. *Реалізація функцій менеджменту*, до яких належать усі види управлінської діяльності (управління виробництвом, розробкою технологій, конструюванням виробів, збутом, фінансами, підрозділами організації тощо), що реалізуються через загальні функції менеджменту. Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отриманні конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

II. *Формування методів менеджменту* як результатів реалізації функцій менеджменту. До них належать план виробництва, бюджет, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Однак отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати

управлінський вплив, оскільки вони здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

III. *Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення.* Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують недостатньо (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (відбувається процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Відповідно, нові управлінські рішення, спрямовані на усунення недоліків, відхилень тощо, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему. У такий спосіб формується циклічний механізм, унаслідок роботи якого (за необхідну кількість циклів) усуваються всі недоліки, тобто під впливом керуючої системи відбувається ліквідація проблем у керованій системі. Якщо керуюча система працює недостатньо професійно (некваліфіковано, неефективно чи надто пасивно) існує великий ризик того, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення встановлених цілей. Отже, рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення цілей перебуває у прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).

IV. *Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.* Керівництво організацією – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальною функцією у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Процес менеджменту відображає логіку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту, обґрунтовану послідовність здійснення управлінської діяльності, механізми взаємодії між керуючою та керованою системами тощо.

2. Сутність, особливості і класифікація функцій менеджменту.

Технологія управління організацією є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони у процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою їх місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію. *Загальні функції* (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій належать планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У 20-ті роки ХХ ст. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання. У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання. Поширеною є класифікація менеджменту американських науковців М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання. Однак відмовлятися від функції регулювання недоцільно, оскільки дослідження свідчать, що без неї не обходиться жоден управлінський процес. Наприклад, після контролювання відбувається зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, тобто регулювання; у процесі стратегічного планування після формулювання місії та визначення цілей організації, вибору стратегії обов'язковим є оцінювання розробленої стратегії шляхом її зіставлення з місією організації. Що стосується функції координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва.

За допомогою *конкретних функцій* відбуваються конкретні управлінські процеси. Вони відіграють визначальну роль у менеджменті, реалізуються через загальні функції. Конкретні функції менеджменту класифікують за ознакою процесів управління (управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо); ознакою об'єкта (управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо); ознакою елементів виробничо-господарської діяльності (управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо). *Об'єднувальна функція* менеджменту – керівництво – пронизує всі управлінські процеси в організації.

Узагальнена класифікація функцій менеджменту виглядає таким чином (рис.2.1.):

	ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	
КОНКРЕТНІ	ЗАГАЛЬНІ	ОБ'ЄДНУВАЛЬНІ

За ознакою процесів управління: управління основним, допоміжним виробництвом, постачанням, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

1.Планування
2.Організування
3. Мотивування
4.Контролювання
5.Регулювання

Керівництво

За ознакою об'єктів управління: управління підприємством, цехом, дільницею, службою, відділом, дільницею тощо

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності: управління працею, знаряддями праці, інформацією, технологією тощо.

Реалізація конкретних функцій, які відображають управління процесом, об'єктом або елементом виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту, їх місце у процесі управління організацією показано на **рис.2.2:**

Рис. Функції менеджменту: взаємозв'язок і місце у процесі управління

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, функціонування елементів виробничо-господарської діяльності;

- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо-господарської діяльності.

Послідовну реалізацію конкретних функцій менеджменту шляхом використання загальних називають *технологією менеджменту*.

На підставі досліджень взаємозв'язку функцій відбувається вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам.

3. Планування як загальна функція менеджменту

Рівень планомірності в багатьох ефективно функціонуючих компаніях демонструє осмисленість і визначеність їх діяльності. Сучасне планування характеризується усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності організації, запобігання втратам і зменшення ризиків.

Сутність і види планування

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і тактичне планування (до 1 року) (рис.). *Стратегічне планування* полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. *Тактичне планування* є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії.

ПЛАНУВАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ

ТАКТИЧНЕ

ПЛАНУВАННЯ

ПЛАНУВАННЯ

Рис. Види планування та їх взаємозв'язок

Стратегічне планування часто називають перспективним, оскільки воно є довгостроковим, а тактичне – плануванням реалізації стратегії, оскільки воно спрямоване на планування дій, заходів, показників, які необхідно реалізувати та досягнути у поточному короткотерміновому періоді з метою поетапного втілення у життя обраних стратегій розвитку.

Стратегічне планування

Стратегічне планування покликане визначити, розробити курс розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

У процесі здійснення стратегічного планування необхідно враховувати такі аспекти:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення Босунків з оточенням);
- внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
- усвідомлення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування, здійснюється невеликим за чисельністю (5–10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування є складним процесом, який «оплює декілька етапів.

I. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Цей етап полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

II. Визначення місії і цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. *Сутність і роль місії* зображено на **рис. 2.6.**

Формулювання, усвідомлення і проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають *довготермінові* (5 і більше років), *середньотермінові* (1–5 років) і *короткотермінові* (до 1 року) (рис. – дод.)

III. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як

порівняння, метод експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів тощо.

IV. Оцінювання і аналіз факторів зовнішнього середовища.

V. Оцінювання і аналіз факторів внутрішнього середовища. Цей етап передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, рівня культури в організації, використання робочої сили тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

У процесі аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливим є оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу.

VI. Прогнозування умов функціонування і результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

VII. Обґрунтування інструментарію вибору стратегій.

VIII. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив).

IX. Вибір оптимальної стратегії.

X. Оцінювання стратегії.

Кінцевим результатом стратегічного планування є розроблення методів менеджменту, прийняття конкретних управлінських рішень, а також затвердження певних цільових показників діяльності організації.

Тактичне планування спрямоване на формування механізмів реалізації обраної стратегії.

Поточне планування – різновид управлінської діяльності, спрямованої на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів (на рік) щодо діяльності організації, функціонування її конкретних сфер або з метою реалізації обраної стратегії.

4. Управлінські рішення.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Сутність, класифікація і процес вироблення управлінських рішень

Отримані у процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після їх офіційного визнання, тобто після прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних

методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень і прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Класифікують управлінські рішення здебільшого за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

- загальні рішення. Стосуються вони всієї організації (наприклад, директор підприємства затверджує упровадження прогресивних технологій виготовлення виробів, підписавши відповідний наказ);
- часткові рішення. Ці рішення пов'язані з конкретними підрозділами, службами, проблемами тощо (заступник директора з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції у звітному періоді).

За тривалістю дії:

- перспективні рішення. Їх розроблення і реалізація відбуваються протягом тривалого періоду (директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу, підписавши відповідний наказ);
- поточні рішення. Приймаються та реалізуються вони протягом короткотермінового періоду (майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонту них верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних робіт);
- оперативні рішення. Поширюються вони на конкретні епізоди виробничо-господарської діяльності (заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання на складах підприємства).

За рівнем прийняття:

- рішення на вищому рівні управління. Приймаються вони директором і його заступниками, президентом і президентами, ректором і проректорами тощо;

- рішення на середньому рівні управління. Ці рішення приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, цехів, деканами тощо;
- рішення на нижчому рівні управління. Вони приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

За характером вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення. Приймають їх періодично як певний перелік кроків із малою кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;
- організаційні непрограмовані рішення, спричинені новими або невідомими факторами і ситуаціями. Такими можуть бути рішення щодо зміни цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивування тощо;
- компромісні рішення. Вони покликані зрівноважувати суперечності в діяльності організації.

За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення. Базуються вони на відчуттях менеджера у правильності вибору. Їх обґрунтованість обумовлюється особистими якостями менеджера;
- рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Приймаються вони безпосередньо менеджером, залежать від його знань, досвіду, особистісних якостей. Наслідком таких рішень може бути несприйняття нової альтернативи;
- раціональні рішення. Обґрунтовуються вони об'єктивними аналітичними процесами.

За способом прийняття:

- одноосібні рішення. Ці рішення приймаються однією особою;
- колегіальні рішення. Розробляються вони групою фахівців, а приймаються відповідною групою менеджерів;
- колективні рішення. Ці рішення приймаються загальними зборами.

За змістом:

- економічні рішення. Вони стосуються фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів, виконання боргових зобов'язань тощо;
- технологічні рішення. Предметом їх можуть бути розроблення нових технологій, конструювання продукції, вдосконалення технологічного оснащення, заміна технологічного обладнання тощо;
- соціально-психологічні рішення. Метою їх є поліпшення соціального забезпечення працівників, психологічного клімату в колективі, морального стимулювання, умов тощо;
- адміністративні рішення. Особливістю їх є налагодження вдосконалення організації діяльності, системи управління, вирішення конкретних організаційно-управлінських питань (наказ директора про режим роботи на підприємстві).

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення приймають лише лінійні керівники вищого рівня управління.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані та обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або й на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку і, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Література до теми:

1. Кузьмін О. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с. (Альма-матер).

Лекція 4. Менеджмент спеціальних подій у сфері культури

1. Поняття спеціальних подій, їх види і класифікація.
2. Кому і для чого потрібні спеціальні події.
3. Загальні вимоги до підготовки і організації спеціальних подій.

1. Поняття спеціальних подій, їх види і класифікація.

Спеціальні події (special events) є соціальною практикою, яка широко використовується в сучасній діловій активності, політичному житті, соціальних комунікаціях. Притаманні вони і культурному життю, культурним процесам. Сьогодні сформувався **event-менеджмент** як окрема самостійна сфера діяльності і відповідна дисципліна.

Спеціальні події – практика відома з давніх часів. Найпершими в історії людства спеціальними подіями можна назвати давні громадські і релігійні ритуали, а першими їх організаторами – жреців і шаманів. Ритуали, обряди, свята супроводжують життя будь-якого суспільства протягом всієї людської історії.

Визначень спеціальних подій є декілька. От деякі з них:

- Унікальний відрізок часу, який проводиться з використанням ритуалів і церемоній для задоволення особливих потреб аудиторії.
- Захід, який змінює відношення цільових аудиторій і бренду і володіє суб'єктивною значимістю.
- Захід, який приводиться з метою формування позитивного іміджу організацій і привернення уваги громадськості до самої компанії, її діяльності і продуктів.
- Особливий захід або спеціально підготовлена подія, яка яскраво переживається реципієнтом на місці і використовується як платформа для подальшого розвитку комунікацій підприємства.

Найбільш близьке нам визначення спеціальних подій таке: ***це явище суспільного життя, яке організують з метою привернення уваги конкретної аудиторії і широкої публіки до організації, її діяльності, керівництва, розвитку соціальних комунікацій і соціального партнерства.***

Види спеціальних подій:

- Свята, знаменні дати і ювілеї: корпоративні, загальнонаціональні, міжнародні, конфесійні, професійні, регіональні, місцеві.
- Фестивалі, конкурси, вікторини, спортивні змагання.
- Виставки, ярмарки, дефіле, карнавали.
- Концерти, спектаклі, вистави.
- Благодійні і спонсоровані акції і заходи.
- Церемонії: відкриття, закриття, вручення премій, стипендій, вшанування.
- Прийоми: святкові, ювілейні, пов'язані з приїздом VIP (very important persons – дуже важливих персон).

- Презентації (можливо, в поєднанні з прийомом і пресконференцією): продукції, проектів і програм, організації, нових виробництв і офісів.
- Конференції, семінари, круглі столи.
- Екскурсії, дні відкритих дверей.
- Поїздки, делегації – ділові і наукові, ознайомлюючи поїздки політиків і адміністративного керівництва, бізнес-туризм.

Класифікація спеціальних подій.

Насамперед спеціальні події розрізняють за *кінцевими цілями*, коли акцент робиться на бажаний результат реалізації події: просування товару чи послуги, налагодження зв'язків з пресою, інтеграція того чи іншого соціального товариства.

За характером *цілей* спеціальні події можуть бути поділені на:

- святкування (celebrations);
 - освітні спеціальні події (тренінги, семінари);
2. маркетингові спеціальні події (презентації продукції);
- інтеграційні (reunion) спеціальні події (об'єднання людей відбувається за принципом тієї чи іншої спільності – родинність, професія, національність, раса, інтереси, хобі).

Спеціальні події можуть розрізнятися за *характером організаційної діяльності* – мова йде про використання універсальних організаційних процедур, стандартів, знань і навичок, необхідних для досягнення досить різних цілей.

Окрім того, можна розділити спеціальні події за іншими критеріями, такими як:

3. маркетингове середовище: зовнішні спеціальні події, внутрішні спеціальні події;
- тип маркетингового середовища: політичні, корпоративні, соціальні, культурні, спортивні;
 - характер взаємодії учасників: формальні, неформальні;
 - масштаби цільової аудиторії: міжнародні, державні, корпоративні, мікроподії (ділова зустріч, побачення);
 - маркетингові завдання: ті, які закріплюють досягнені результати, які кардинально змінюють відношення цільової аудиторії з брендом (ребрединг, вивід нового продукту).

За *періодичністю* спеціальні події бувають:

- одноразовими;
- циклічними, прив'язаними до певної дати;
- багатократними, коли акція проводиться в різних містах або ж її виконавці відправляються в тур містами країни.

Всі спеціальні події також можна поділити за *цільовою аудиторією*:

- закрита корпоративна подія для партнерів, співробітників або дистриб'юторів компанії (семінари, конференції, свята);

- події, орієнтовані на конкретну вузьку аудиторію (VIP-презентації, заходи для журналістів), яка в подальшому може бути використана для подальшої трансляції інформації);
- події, розраховані на комунікацію з масовою аудиторією (концерти, спортивні змагання).

Спеціальні події можуть бути зорієнтовані *на кілька типів аудиторії*:

- *внутрішню* – це співробітники компанії, для яких організують корпоративні свята, ювілеї і святкування, і які дають можливість для мотивації і є ефективним інструментом об'єднання колективу;
- *зовнішню* – це партнери, ЗМІ, клієнти, для яких проводяться виставки, концерти, семінари, конференції, презентації;
- *комбіновану* – яка об'єднує аудиторію зовнішню і внутрішню.

2. Кому і для чого потрібні спеціальні події

Від випадкових подій спеціальні події відрізняються тим, що:

- результат проведення спеціальної події завжди унікальний, а його успіх залежить від суб'єктивного сприйняття учасників;
- результат події обесцінюється в тому випадку, якщо подія відбувається непоміченою.

Для будь-якої професійно організованої спеціальної події характерними є такі аспекти:

- активна участь, захопленість, активність;
- переключення із стану монотонної роботи, зміна ритму, подив (класичний сленг організаторів – «чим сьогодні будемо дивувати?»);
- позитивне сприйняття, емоційність, символіка, задоволення.

Спеціальна подія завжди *планується і служить певним цілям*:

- безпосередній ефект (надходження від реалізації приуроченої до події продукції);
- вплив на конкретних людей;
- привернення уваги і створення усвідомленості;
- привернення учасників, донорів, їх мотивування;
- перенесення позитивного враження від події на продукт.

Основні *соціальні функції* спеціальних подій:

1. Привернення уваги громадськості, насамперед ЗМІ. Спеціальна подія як новина викликає суспільний резонанс, саме на цьому ґрунтуються такі можливості і потенціал спеціальних подій, як паблісіті¹, формування і просування позитивного, привабливого іміджу.

2. Привід до особистих контактів не тільки звичайних, але й статусних, авторитетних і інших людей.

Отже, стає зрозуміло, чому спеціальні події виступають як технологія і практика PR (public relations – зв'язки з громадськістю), спрямованих на

¹ Від англ. publicity. Інколи цей термін перекладають як «популярність». Скоріше всього мова йде про досягнення відомості і впізнаваності.

актуалізацію і формування конкретних громадських зв'язків, відносин, комунікацій, створення і просування привабливого іміджу, відомості і впізнаваності учасників.

Всі ці особливості і обставини роблять спеціальні події основоположним засобом таких технологій, як івент-менеджмент (*англ. event-management*) і івент-маркетинг (*англ. event-marketing*).

Івент-маркетинг можна визначити як систему інтегрованих маркетингових комунікацій, що є комплексом заходів, спрямованих на просування бренду у внутрішньому (зовнішньому) маркетинговому середовищі засобом організації спеціальних подій.

На відміну від івент-маркетингу, **івент-менеджмент** – це комплекс заходів, точніше, всі заходи, що плануються, організовуються, контролюються і керуються, які необхідні для проведення виняткової, єдиної в своєму роді події.

3. Загальні вимоги до підготовки і організації спеціальних подій.

Спеціальна подія повинна запам'ятатися учасниками як щось виняткове і унікальне. А для цього воно повинно бути добре спланованим і організованим. Щоб така подія зреалізувалася. Вона повинна відповідати певним вимогам.

Насамперед, вона повинна бути реально справжньою **ПОДІЄЮ**. Інформація про подію повинна з'явитися у ЗМІ – сили і засоби, затрачені на підготовку і проведення найкращого заходу, фактично пропадуть, якщо її не буде. Тому обов'язково необхідна розсилка прес-релізів, а ще краще – персональних запрошень журналістів на захід. Окрім того, обов'язковим є *інформаційний резонанс*: обговорення, коментарі, згадки про подію.

Спеціальні соціальні події – це затратні заходи.

«Десять золотих правил» ефективності спеціальних подій.

1. Навність загальної маркетингової стратегії (ідеології), в рамках якої буде проводитись захід.
2. Обов'язкова вимога – визначитися із цільовими контактними групами, які нас цікавлять.
3. Розробки вимагає не стільки сама спеціальна подія, скільки стратегія її висвітлення у ЗМІ, так як саме вони забезпечують вихід на конкретні цільові контактні групи.
4. Цілові контактні групи повинна мати можливість отримувати інформацію про вашу подію тоді і там, де і коли їх це зручно і звично.
5. Чим більший авторитет має джерело інформації, яке використовується, тим значнішим буде вплив на цільові контактні групи, тому треба орієнтуватися на ЗМІ, які домінують на даному ринку і в даних цільових групах.
6. Запрошені ньюсмейкери повинні бути добре відомими, впливовими і цікавими цільовим групам.
7. Інформація, яка поступає у ЗМІ, повинна бути представлено у зручному для них форматі.

8. З метою ефективного просування необхідно використовувати етапи підготовки заходу як самостійні новинні приводи, вибудовуючи основну інформаційну домінанту в кінці, при проведенні підсумкового заходу.

9. Використання триваючого спеціального заходу для запуску і розвитку наступних – це сприяє не тільки економії коштів, але збільшує сукупну інформаційну віддачу PR.

10. Компенсування недостачі коштів оригінальними креативними рішеннями, прив'язкою наших заходів до свят, ювілеїв, приїзду знаменитостей.

Менеджмент новин.

Загальна схема керівництва інформацією для ЗМІ передбачає вирішення таких завдань:

1. *Формування власного інформаційного потоку і каналів комунікації:*

- моніторинг ЗМІ з точки зору висвітлення діяльності фірми і 1-2 основних конкурентів;
- аналіз матеріалів у ЗМІ, які входять в нашу медіакарту, на предмет інформації, яка може бути їм цікава;
- забезпечення фонові інформації: регулярна розсилка прес-релізів, контакти по телефону, факсу, e-mail;
- врахування матеріалів, опублікованих за нашою ініціативою і поза нею, організація архіву таких публікацій;
- розподіл повноважень (прав і обов'язків) серед менеджменту і працівників фірми, які стосуються контактів із ЗМІ, характер і обсяг цих контактів;
- організація зворотнього зв'язку із ЗМІ, оскільки у відповідь на фонову інформацію хтось її проігнорує, хтось буде просити додаткові відомості, хтось виступить з критикою, хтось почне висловлювати пропозиції, почне своєрідне журналістське розслідування, а хтось запропонує розцінки на публікацію. Їх реакція не так важлива – основне, що помітили. Більш суттєвою є наша реакція – як ми будемо будувати наші подальші відносини.

2. *Сегментація інформаційного потоку, в тому числі:*

- замовчування з приводу невігідної інформації;
- зміщення (перестановка) акцентів, висунення на перший план позитивних моментів;
- ангажування авторитетних посередників, експертів, лідерів думок;
- проведення результатів рейтингів, опитувань;
- підбір цитат із авторитетних джерел;
- емоційне наповнення і подача;
- монтаж, підбір фактов.

3. *Формування інформаційного партнерства, в тому числі:*

- розсилка розкладу заходів, що проводяться і додаткових нагадувань про них;
- розсилка власних видань у ЗМІ;
- участь у важливих регіональних подіях, на яких будуть журналісти;
- оптимізація форми подачі і стилістики матеріалів, які готуються, з орієнтацією на аудиторію тих ЗМІ, які нас цікавлять;
- подача платної інформації так, щоб у журналістів появилось бажання доповнити її безкоштовною;

- відгук на розумні прохання журналістів;
- надання ексклюзивної інформації;
- створення пулу (клубу) журналістів, з якими підтримуються стійкі відносини.

Традиційна тематика новин:

у сфері мистецтва – новинки, життя і творчість обдарованих людей, конкурси, премії;

у сфері масової культури – шоу, зірки – їх життя і творчість, фестивалі, конкурси;

у сфері світського життя – весілля, розлучення, смерті, скандали.

Література до теми:

1. Тульчинский Г. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб : «Издательство Планета Музыки» ; Издательство «Лань», 2010. – 384 с. ; ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

Лекція 5. Менеджмент спеціальних подій у сфері культури. Види спеціальних подій і громадських заходів

1. Презентації.
2. Конференції.
3. Свята.
4. Фестивалі.
5. Церемонії.
6. Конкурси.

1. Презентації

Презентації – громадське представлення чогось нового, що недавно з'явилося або створилося, наприклад книги, журналу, кінофільму, телепрограми, організації. Такі представлення можуть бути присвячені найрізноманітнішим подіям: новому проекту або програмі, відкриттю нового офісу або представництва організації, виходу на нові ринки, підсумкам діяльності за певний період.

Види презентації:

1. Презентація громадської організації (фірми, акціонерного товариства, корпорації і т. і.). Її мета – формування іміджу фірми і ділових колах, створення або відтворення сприятливого образу фірми на ринку товарів або послуг, реклама фірми. По суті, така презентація є частиною рекламної кампанії.

2. Презентація товару з метою створення знання про нову марку, товар чи послугу на цільовому ринку, ознайомлення споживачів з новими можливостями товару, розкладом магазину і т. і., досягнення в перевазі марки і т. і.

3. Презентація проекту, що передбачає інформування людей, визначення зворотної реакції до проекту, пошук зацікавлених в підтримці розробки і реалізації проекту.

4. Презентація плану майбутніх робіт аналогічна до попереднього виду презентації, однак об'єкт тут – майбутні роботи організації або особистості.

5. Презентація об'єму і змісту виконаних робіт (звіт). Мета – ознайомити, представити певній вузькій групі людей результати робіт.

На презентацію, як і на прес-конференцію, запрошуються журналісти, передбачається, що вони зможуть задати питання організаторам і отримати на них відповіді.

Коло запрошених також включає партнерів, інвесторів, спонсорів і кредиторів, постійних і корпоративних клієнтів, чиновників і депутатів, експертів.

На прес-конференції інформацію даємо ми (організатори), тоді як на презентації вдалим моментом будуть виступи гостей з промовою про організацію чи особу.

Коли презентується нова продукція, новий офіс, проекти і програми, то без зображень, зразків, демонстрацій презентація немає смислу. Як і на прес-конференції, на презентації гостям повинні вручатися роздаткові інформаційні матеріали, можливо – зразки продукції.

На презентації можливою є культурна програма: концерт, виставка, жива музика, привітання артистів.

Звичайно презентація займає 1,5–2 години.

Сценарний план презентації доволі стандартний:

- представлення гостей і господарів;
- демонстрація зразків продукції, відео-, фотоматеріалів;
- коротке повідомлення за темою презентації;
- відповіді на виниклі питання;
- виступи гостей (деякі з них треба планувати і готувати);
- вручення запрошеним сувенірів, рекламної продукції, інформаційних матеріалів;
- банкет, фуршет або прийом;
- культурна програма.

Очевидно, що презентація – це комунікаційний процес.

Кроки з підготовки презентації:

- планування презентації;
- аналіз складу, мети, характеру і складу аудиторії;
- компоненти презентації;
- вибір, розробка варіантів використання демонстраційно-наочних матеріалів;
- безпосередня підготовка промови: написання тексту, плану, підготовка наочних матеріалів;
- підготовка до відповідей на питання аудиторії;
- вибір місця проведення презентації.

Фактори, які необхідно враховувати при підготовці презентації і розробці плану її проведення:

- природу і тип презентаційної події;
- частоту проведення – як часто проводились презентації за цією ж темою перед подібним типом аудиторії, в цих часових рамках, в цьому місці;
- знайомство організаторів з аудиторією і предметом;
- походження – запит на презентацію;
- представництво – ким повинна проводитись презентація, чи сприймається дана особа аудиторією як приватна чи як представник якогось угруповання;
- потенційну вигоду – те, що організація збирається отримати у випадку успіху презентації.

2. Конференції.

Підготовка конференції досить трудомістка. Багато залежить від складу запрошених спеціалістів, що визначається насамперед вибраною темою конференції, цілями, які переслідують організатори. Далі слідує запрошення спеціалістів і почесних гостей. Підготовка передбачає вибір місця проведення, розміщення приїжджих учасників, забезпечення харчування, організацію дозвілля. Успіх та інтерес до конференції її учасників визначаються також можливістю неформального спілкування. Важливим моментом є також видання матеріалів за підсумками конференції, які самі по собі є матеріалом, що використовується в цілях PR.

Підготовка конференції (семінару, круглого столу) передбачає визначення:

- Цілей і завдань запланованої конференції (семінару, круглого столу);
 - Складу потенційних учасників;
 - Тематики конференції;
 - Кола виступаючих і доповідачів;
 - Необхідного матеріально-технічного забезпечення;
 - Можливостей розміщення приїжджих учасників.
- А також:
- Попередні контакти по емейлу, факсу, телефону;
 - Складання попереднього бюджету витрат;
 - Вибір місця проведення (в приміщенні фірми, аренда залу, виїзний варіант);
 - Запрошення журналістів;
 - Розробка сценарію, визначення часу перерв на каву, обід;
 - Підготовка відео- або мультимедійної презентації, стендових доповідей;
 - Підготовка неформального спілкування: культурна програма, прийоми, фуршети, дружня вечеря;
 - Підготовка оформлення конференції: банери, прапори, логотип;
 - Виготовлення запрошень, програм;
 - Розробка анкети учасників;
 - Підготовка роздаткових матеріалів для учасників;
 - Розсилка запрошень;
 - Уточнення кінцевого списку учасників;
 - Телефонний обдзвін напередодні конференції.

В день проведення:

- Прибуття організаторів не пізніше як за годину до початку;
- Підготовка приміщення;
- Реєстрація учасників;
- Проведення конференції, семінару строго за регламентом.

Після проведення:

- Підготовка і розсилка прес-релізів;
- Розсилка інформаційних матеріалів учасникам, які не змогли прийняти участь;

- Протягом тижня – розсилка подячних листів всім учасникам конференції;
- Обробка даних анкетування;
- Підготовка брошури з матеріалами конференції, семінару, круглого столу.

Теоретичні питання (лекції, доповіді, огляди і т. і.) краще планувати на першу половину дня. Після обіду краще присвятити знайомству з практичним досвідом, обміну думками, дискусіям.

3. Свята.

Успішний розвиток організації, проектів, програм передбачає проведення окремих, іноді масштабних акцій: свят, конкурсів, фестивалів, вручення премій, конференцій, церемоній і т.і.

Масове свято є ефективним засобом, важливим інструментом соціальної комунікації між всіма суб'єктами соціального життя: бізнесом, органами влади, ЗМІ, організованою і неорганізованою громадськістю. З одного боку, самі масові свята є формою соціальної комунікації. З іншої – можуть включати, інтегрувати практично всі інші форми соціальної комунікації.

В Україні історично склалися церковні свята (Різдво Христове, Паска і т.і.), у ХХ ст. з'явилися професійні свята (Свято вчителя), святкування днів міст і т.і.

Основний принцип свята – відпочинок від праці, пасивне проведення часу. Однак сучасні свята іноді потребують від учасників доброї спортивної підготовки, витривалості, знань, талантів і багато іншого.

Основа сучасного масового свята складає театралізоване свято з його особливою атмосферою, яку створюють художньо-постановочними засобами. Це масові театралізовані видовища, які складаються із ряду тематично об'єднаних художніх програм. Вони ставляться режисером на основі спеціально розробленого сценарію і пов'язані звичайно із значимими громадськими подіями або знаменними датами.

Характерні риси подібних масових свят – поєднання різних видів мистецтв, активна участь мас в їх проведенні, використання відповідних площадок.

4. Фестивалі.

Фестиваль (від лат. – *festivus* – святковий) – це масове святкування, показ (огляд) досягнень (плодів) якогось виду діяльності.

Першим відомим в історії постійно діючим від 776 р. до н. е. фестивалем були загально грецькі святкування і змагання (їзда на колісницях, п'ятиборство, конкурси мистецтв), які влаштовувалися в честь бога Зевса в Олімпії один раз на 4 роки, тривав 5 днів і називалися Олімпійськими іграми. Не менш відомими фестивалями були Діонісії – щорічні святкування на честь бога Діоніса в Давній Греції (урочисті процесії, змагання драматургів, поетів і хорів), які тривали кілька днів. На основному святі – Великих Діонісіях – ставилися з VI ст. до н. е. трагедії, а з V ст. до н.е. – комедії.

Фестивалі сьогодні проводяться по всьому світу. Фестиваль – це великий бізнес (тепер і в нашій країні).

Як організаційно-художня форма масового видовища фестиваль є результатом діяльності професіоналів, які повинні підготувати відповідні документи, провести організаційну роботу з органами виконавчої влади, громадськими організаціями, ЗМІ. Це масштабне свято, яке потребує великої підготовчої роботи.

У фестивалю може бути різна тематика: фольклорна, театральна, джазова, прикладної творчості і т.і.

Яскравий зовнішній антураж короткотермінової дії музичного фестивалю потребує дуже кропіткої роботи різних спеціалістів. Тут і забезпеченість музичними інструментами, і виготовлення костюмів і реквізиту, створення і розповсюдження спеціальних методик, грамотне організаційне і фінансове забезпечення проекту.

Менеджерській і режисерсько-постановочній групі необхідні особливі професійні знання і практичні навички. Режисери повинні уважно і професійно працювати з артистами будь-якого рівня для того, щоб створити цілісне і художньо-досконале дійство, що відповідає всім законам театралізації і масового народного свята. Тут важлива не тільки видовищність, але й особлива атмосфера, ефект співпереживання, співучасті глядачів у дійстві.

Музичні фестивалі – це унікальне середовище, де звичайні жорсткі соціальні норми, які регулюють поведінку, пом'якшуються і народжують особливу, схвалену соціумом, гедоністичну атмосферу, в якій людина може виразити себе.

Музичні фестивалі – це не тільки публічне дійство, але й готовий рекламний продукт, за допомогою якого можна:

- Формувати і рухати торгові рамки (бренди);
- Приваблювати туристів в місця проведення фестивалів;
- Рекламувати товари і комерційні фірми;
- Створювати імідж творчих діячів, партій, громадських рухів, організацій;
- Формувати імідж регіону, міста, перетворювати міське середовище;
- Приваблювати увагу до проблем суспільства, екології;
- Розвивати культурні потреби відвідувачів фестивалю.

Статистика свідчить, що за останні роки фестивальний рух переживає новий виток розвитку. Спостерігається масовий притік дітей і молоді у творчі колективи. Саме фестивальні проекти і різні творчі конкурси розглядаються сьогодні керівниками регіонів як засіб поживлення культурного життя території і як ресурс її соціального і економічного розвитку.

5. Церемонії.

Яскравими спеціальними подіями є церемонії. Так, урочиста церемонія нагородження – це не тільки «протокольне» підведення професійних результатів минулого сезону, але й довгоочікуване театралізоване свято як для працівників сцени, так і для представників всіх творчих професій, студентської творчої молоді.

До церемоній належать, наприклад, такі події всеукраїнського масштабу, як регулярні церемонії вручення вищих державних і суспільних нагород.

Церемонія відкриття може бути корисною не тільки для магазинів, ресторанів, готелів, але й для певних типів офісних приміщень, закладів. Важливою є участь в церемонії високих посадових осіб, відомих людей, що привертає увагу ЗМІ, підвищує статус церемонії.

Для проведення церемонії складається програма і сценарій, готуються прес-релізи і бекграундери – фонова інформація для медіа – історія компанії, профілі основних керівників, характеристика «винуватців» церемонії.

Що важливо для цілей PR церемонії вручення нагород і премій: це яскрава подія, яка привертає увагу громадськості, про це радо повідомляють ЗМІ.

В церемонії вручення можна брати участь у трьох іпостасях:

- Засновників премії (і відповідно – організаторів церемонії);
- Учасників журі даного конкурсу;
- Отримувачів нагород і премій.

У першому випадку мова йде про стандартний алгоритм підготовки спеціального заходу. У другому – пасивній, хоч і респектабельній участі в заході. У третьому – алгоритм PR-дій досить простий:

- Підготовка відповідного виступу;
- Виступ представника фірми (виступ повинен виглядати експромтом, а не зачитуватися за папірцем);
- Одне або декілька інтерв'ю ЗМІ після закінчення церемонії;
- Підготовка і розсилка прес-релізів;
- Колектив повинен бути в курсі радісної події, тому варто виставити нагороду або вивісити відповідний диплом чи сертифікат для загального огляду;
- Корпоративне свято з приводу досягнутого успіху.

6. Конкурси

Конкурс – це пізнавально-розважальна форма відпочинку, яка дозволяє виявити лідерів в якійсь галузі, це завжди змагання, боротьба за лідерство, вияв творчої потенції і ініціативи, видумки і винахідливості; це активна форма культурного відпочинку, можливість насиченого і цікавого спілкування. Характерними рисами конкурсу є самотність, різноманітність, неочікуваність.

Великою популярністю користуються театралізовані конкурси з тематикою, близькою до професійної діяльності і учасників-гравців.

У підсумку будь-якого конкурсу повинен бути виявлений переможець – така основна відмінність конкурсу від інших подій.

Це завдання покладається на журі, від членів якого вимагається строга об'єктивність, естетичний смак, почуття гумору, увага до реакції глядачів, професійність.

Характер конкурсних завдань потребує від учасників різносторонніх якостей: винахідливості, спритності, ерудиції, добрих вокальних і загальнофізичних даних, необхідно бути в курсі останніх новинок культури, мистецтва, шоу-бізнесу та інших галузей, які стосуються тематики конкурсу.

Безпосереднім розпорядником конкурсу виступає ведучий, який служить зв'язуючою ланкою між журі, командами і глядачами, і від його майстерності залежить більша частина успіху.

Функції ведучого:

- Попередня (разом і режисером) розробка основного сценарію і варіантів на випадок, якщо основний сценарій треба буде змінити на випадок неполадку апаратури, неявки виконавця і т.і.
- Знаходження контакту із аудиторією, у т.ч. і незнайомою;
- Проведення програми найближче до сценарію і таймінгу;
- Узгодження командної роботи всіх служб, які беруть участь в дії. Ведучий в даному випадку є диригентом, так як його сі бачать і він знаходиться у фокусі уваги івенту;
- Заповнення пауз, пов'язаних з порушенням або зміною маймінгу, за рахунок своїх акторських даних і використання додаткових або запасних номерів;
- Пануюча роль у створенні атмосфери світа;
- Конферанс;
- Контроль ситуації і стану аудиторії (використовується сценарій і власних досвід). Ведучий повинен провести глядачів по всіх контрольних точках: знайомство, «розкачування», розкріпачення, кульмінація, насичена фаза, фінал. Після фіналу у глядачів повинно залишитися почуття повного задоволення.

Основні етапи розробки конкурсних проектів

Організаційно-підготовчий етап конкурсної програми передбачає:

1. Визначення теми, ідеї, мети і завдань заходу. Ідея – це те, заради чого створюється конкурс, основна думка, основний висновок. Менеджер повинен продумати все від початку до кінця, від ідеї до закриття завіси.
2. Розробка нормативних документів:
 - Положення про проведення конкурсу;
 - Підготовка необхідних рішень місцевої влади про проведення конкурсу;
 - Вирішення питання фінансування конкурсу хоча б частково за рахунок бюджету; організація фінансування конкурсу за рахунок спонсорів, рекламодавців, меценатів;
 - Складання у затвердження кошторису витрат;
 - Розробка договорів та інших документів.
3. Створення оргкомітету з проведення конкурсної програми.

Творчо-постановочний етап передбачає:

1. Визначення творчо-постановочної групи, в яку входять: директор, продюсер, режисер-постановник, сценарист, художник-постановник, головний бухгалтер, менеджер, звукорежисер, художник по світлу, хореограф, акторська труппа і ін.

2. *Написання сценарного плану* і далі – власне сценарію, розробка ескізів оформлення. Сценарій – драматургічна основа заходу, драматургія – сюжетно-образна концепція видовища. Створюючи сценарій заходу, треба враховувати композицію – чергування номерів, які забезпечують наростання емоційного впливу на глядача.

Композиція складається із:

- а) зав'язки – події, з якої починається основний конфлікт; зав'язка може включати пролог – коротку розповідь;
- б) експозиція – початок театралізованої програми і інверсії – показу перед початком дії, чим закінчиться конфлікт;
- в) кульмінація – пік конфлікту;
- г) розв'язка – вичерпання конфлікту, зняття напруги;
- д) фінал – емоційно-сміслові завершення заходу.

Також при створенні сценарію слід враховувати:

- Дієвість (багато яскравої дії);
- Миттєве перевтілення;
- Конфліктність;
- Актуальність теми;
- Наявність ігрових елементів;
- Ефект співпереживання.
- «прив'язку» програми до подієвої, життєвої основи.

3. *Проведення переговорів з творчими колективами* і артистами, збір заявок від учасників, затвердження сценарію, формування журі, затвердження ведучого. Збір заявок і їх фонограм треба завершити за місяць до початку конкурсу. Журі формування із представників управлінь культури, спеціалістів за тематикою конкурсу, із театрального, акторського середовища.

4. *Організація репетиційного процесу*:

- а) застольні репетиції – знайомство зі сценарієм, розподіл ролей, робота над текстом;
- б) монтажні репетиції – монтаж світла, музики, ефектів, декорацій, тобто робота з технічними службами;
- в) зведена репетиція – визначення порядку виходу виконавців;
- г) прогонні репетиції – показ програми кусками і повністю;
- д) генеральна репетиція – показ всієї програми з технічним забезпеченням, костюмами і т. і.

Технічно-підготовчий етап передбачає:

- 1) Заходи з оренди залу – підписання договору з орендодавцем, умови виконання побутового і технічного рейдерів, визначення термінів і оплати оренди;
- 2) Заклучення договорів на оренду реквізиту і декорацій, костюмів, обладнання для технічного забезпечення заходу, світлового і звукового оформлення.

Етап рекламної діяльності складається із:

- 1) підготовка і виготовлення поліграфічної і рекламної продукції: афіш, флаєрів, програмок, календариків, буклетів, відео- аудіороликів, квитків;
- 2) розміщення реклами у ЗМІ:

- розсилка прес-релізів у всі всеукраїнські і регіональні ЗМІ про проведення заходу;
 - організація і участь в прес-конференції з приводу заходу з розміщенням банера;
 - розміщення інформації про проведення заходу у провідних ЗМІ регіону;
 - теле- і радіопродукція, реклама в електронних засобах масової інформації:
 - розміщення в ефірі телекомпаній ролика заходу із вказанням генерального спонсора;
 - розміщення в ефірі комерційної радіостанції рекламного ролика заходу із вказанням генерального спонсора;
 - включення ексклюзивного інтерв'ю або сюжету про захід в телеверсію або програму на радіостанції;
 - розміщення інформації про захід на офіційному сайті організації.
 - 3) Зовнішня реклама: розміщення афіші про захід на рекламних місцях міста, в навчальних закладах, бізнес-центрах і державних установах;
 - 4) Внутрішня реклама: розміщення банера або рекламного щита на час і в місці проведення заходу; розповсюдження рекламної продукції (програмки, флаєри і буклети) на заході.
 - 5) Реалізація квитків через театральну касу міста, розповсюджувачів, розсилка квитків з кур'єром по колективних заявках.
- Завершальний етап організації театралізованого конкурсу передбачає:*
1. Проведення загальних зборів персоналу організації:
 - а) розподіл обов'язків на день проведення заходу;
 - б) вирішення питань, проблем, які виникли в ході підготовки;
 2. Оформлення сцени.
 3. Виплата гонорарів запрошеним виконавцям і колективам, оплати роботи режисера, помічника режисера, адміністратора, ведучих, звукорежисера, художника по світлу, хореографа і т.і.
 4. Зустріч і розміщення журі, гостей.
 5. Написання творчого звіту про проведення заходу.

Література до теми:

1. Тульчинский Г. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб : «Издательство Планета Музыки» ; Издательство «Лань», 2010. – 384 с. ; ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).
2. Фестивальный менеджмент. Российский и зарубежный опыт. Практические советы, как эффективно управлять фестивалем. – М.: ART-менеджер, 2007. – 424 с. – (1707 адрес фестивальных центров).

Лекція 6. Менеджмент шоу-бізнесу: цілі, ресурси, організація праці

1. Цілі та основні етапи діяльності менеджера шоу-бізнесу для реалізації проектів
2. Ресурси у сфері виробництва культурних цінностей.
3. Організація праці менеджера шоу-бізнесу та її зміст.

1. Цілі та основні етапи діяльності менеджера шоу-бізнесу для реалізації проектів

Предметом менеджменту є розробка і прийняття управлінських рішень. Менеджер повинен володіти знаннями з економіки, організації та управління виробництвом, підприємством, з мікро- і макроекономіки, фінансово-кредитної та комерційної діяльності, соціальної політики.

Менеджмент шоу-бізнесу як управлінська діяльність сама по собі є частиною загального процесу розробки, підготовки та реалізації шоу-програм. Менеджмент як система управління людьми спрямований на досягнення мети перспективної і поточної. Вона охоплює усі сторони життєдіяльності об'єкта управління.

Основні етапи діяльності менеджера шоу-бізнесу для реалізації проектів:

- визначення мети;
- оцінка ситуації;
- визначення шляхів і методів досягнення мети.

Детальніший аналіз видів робіт припускає виділення серед них таких, як:

- аналітична робота;
- проектування варіантів рішень та вибір певного варіанту дій;
- робота для реалізації обраного рішення. У процесі їх виконання можуть бути внесені корективи, продиктовані засобами та коштами.

Досягнення цілей організації є кінцевими результатами діяльності, зокрема, – виконання програм шоу-бізнесу, які передбачають: зовнішню мету, спрямовану на функціонування і розвиток системи, та внутрішню, спрямовану на удосконалення організації діяльності відповідних структур.

Чітке формування мети забезпечить досягнення бажаних результатів.

Програмні цілі можна формувати за такими часовими параметрами:

- поточні – спрямовані на “виживання” в даний час і на збереження становища на внутрішньому ринку;
- короткотривала мета, спрямована на збереження стабільного становища на внутрішньому ринку при здійсненні заходів для захисту від зарубіжних конкурентів;

- середньотривала мета – завоювання лідерства в країні (регіоні), тобто провідного становища серед конкурентів на внутрішньому ринку, забезпечивши вихід на зовнішній ринок для подальшої конкурентної боротьби;
- довготривала мета – забезпечення стабільного становища на зовнішніх ринках і ведення там ефективної конкуренції;
- перспективна мета – захоплення певної частки міжнародних ринків у своїй галузі, зокрема ринків шоу-бізнесу.

Зазначені програмні цілі організації мають бути підтверджені і забезпечені внутрішніми цілями, включеними у програму її діяльності з відповідними часовими параметрами, організаційно-технічними засобами, матеріальними та фінансовими ресурсами.

Економічні категорії. Соціально-економічний характер діяльності у галузі шоу-бізнесу не дозволяє використовувати окремі найпростіші економічні категорії для характеристики конкретних явищ. Тому необхідно визначити і сформулювати для неї адекватні економічні категорії, які б враховували її специфіку, зокрема, особливості її господарського механізму.

До основних економічних категорій, які зазнають певної корекції відповідно до специфіки шоу-бізнесу як специфічної сфери діяльності, в першу чергу слід віднести такі, як *споживча вартість*, вироблена продукція та ін. Звичайно, в галузі шоу-бізнесу ці категорії матимуть специфічні особливості.

Для працівників культури в усі часи злгоденною була проблема засобів існування. Сьогодні є очевидним, що професіональні митці своєю творчістю також залучаються до комерційної діяльності.

Споживча вартість. Відомо, що будь-яка діяльність людини, якщо вона є суспільно необхідною, реалізується в економічній формі, а отже, можливим стає і еквівалентний обмін її продуктами за умови, що у процесі обміну бере участь не менше двох суб'єктів. Специфіка шоу-бізнесу як сфери економічної діяльності визнає за однією особою роль творця, виробника духовних цінностей, а за іншими – роль слухача, глядача, тобто споживача, який сприймає ці духовні цінності, перетворюючи їх на власний духовний потенціал. На відміну від виробничої, у сфері духовної культури відношення “виробник-споживач” мають принципово інакший і неоднозначний характер.

Так, споживач духовних цінностей може прослухати чи переглянути запропоновану йому культурну програму, яка лишить його цілком байдужим або збагатить його духовно.

Для сфери споживання духовних цінностей важливо, що міра задоволення потреб залежить *не лише від творця, а й від рівня самого споживача.* Можна навести приклади, коли естетичні цінності світового рівня лишають деяких людей байдужими. В цьому криється одна із суперечностей ***між рівнем розвитку культури суспільства і розвитком економіки.***

З одного боку, логіка суспільного розвитку вимагає підвищення рівня культури кожного індивіда, оскільки він є умовою і запорукою дальшого суспільного прогресу. *З іншого,* за економічними законами продукт, створений одним суб'єктом, знаходить свого споживача в особі іншого суб'єкта, а отже, є

суспільно необхідним і становить собою споживчу вартість. Якщо виходити з цього, то обидва варіанти є суспільно необхідними,

Принципово важливим є те, що в галузі шоу-бізнесу **споживча вартість продукції перебуває у прямій залежності від складу аудиторії та виконавців шоу-програми.**

Важливого значення набуває і **форма взаємодії**: безпосереднє спілкування виконавців і глядачів чи опосередковане – звукозапис, відео-, кіно- та інші засоби масового тиражування.

Технічний прогрес сприяв *відокремленню* духовних споживчих цінностей від їх виробника та споживача, закріпивши їх на певному матеріальному носії (диск, кінострічка тощо).

Між матеріальним виробництвом і сферою культури весь час відбувається певний і систематичний обмін результатами діяльності.

Серед форм і напрямів реалізації продукту культурної діяльності розрізняють соціальні (за змістом) та економічні (за джерелами фінансування творчо-виробничого процесу). Джерелом покриття витрат на підготовку і реалізацію заходів шоу-бізнесу, є кошти населення. Саме тому всі масові заходи здійснюються на платній основі.

2. Ресурси у сфері виробництва культурних цінностей.

Виробничі ресурси. На сучасному етапі розвитку суспільства ефективність шоу-бізнесової діяльності багато в чому залежить від *стану ресурсного забезпечення галузі*. Йдеться про заклади культури, яким належать споруди, обладнані складною побутовою та спеціальною технікою, парки культури і відпочинку з атракціонами, технічна оснащеність яких досить складна навіть порівняно з виробничою. Заклади культури мають відеотехніку, комп'ютери іншу унікальну апаратуру. Тому важливою економічною проблемою для майбутніх менеджерів шоу-бізнесу є *питання ресурсного забезпечення галузі*.

Для сучасного стану культури, особливо з економічного погляду, характерним є низький рівень її ресурсного забезпечення.

За основу класифікації ресурсів галузі візьмемо подвійний характер процесу творення споживчої вартості. Адже споживча вартість у сфері культури є продуктом не лише мистецької творчості, а й діяльності самих споживачів, що дає підстави розрізняти: ресурси для творчого виробництва і ресурси для духовного споживання.

У сфері виробництва культурних цінностей **перелік ресурсів** є класичним для економіки і включає: ***трудові, матеріальні, енергетичні, фінансові та інформаційні.***

У сфері духовного споживання ресурсами вважають рівень культури населення та його функціонально вільний час. Відразу ж слід сказати, що під функціонально вільним часом розуміємо не лише години дозвілля, а й ті, коли людина, виконуючи якусь роботу, може свідомо сприймати музику, текст або кіносюжети.

Класичний для всіх економічних дисциплін перелік ресурсів набуває стосовно сфери культури ряду особливостей. Власне, термін "***трудові ресурси***"

застосовувати в економіці культури взагалі, і шоу-бізнесу зокрема, не зовсім коректно, оскільки реалії соціально-культурної сфери діяльності не відповідають його усталеному визначенню. Економіка праці всі трудові ресурси розглядає як джерело забезпечення народного господарства робочою силою. Кожна галузь під трудовими ресурсами найчастіше має на увазі людей, які працюють в ній. Кадри сфери культури, як і будь-який інший економічний параметр галузі, постійно зазнає змін. Тому недоцільно за основу трудових ресурсів брати кадри. ’

До того ж у сфері культури співвідношення між поняттям “трудова ресурси” і “кадри” не формальне. Складність полягає в тому, що більшість випускників спеціальних навчальних закладів, підготовлених для роботи у сфері культури, працюють в інших галузях народного господарства. Однак вони становлять значний фаховий потенціал для галузі культури і є трудовими ресурсами для неї, однак – не її кадрами. Тобто, в економіці культури терміном “трудова ресурси” зовсім не можна підміняти інші категорії.

Під *матеріальними ресурсами* слід розуміти всю сукупність знарядь праці й предметів, що мають матеріальну природу і необхідні для досягнення поставленої мети. Не є виключенням і сфера шоу-бізнесу. Тут для створення і реалізації культурних програм також необхідні *будівлі, споруди, апаратура, костюми та інші атрибути*. Природно, що їх складність, номенклатура, кількість можуть бути різними, а в деяких програмах їх взагалі може не бути. В цілому ж без матеріальних ресурсів заклади культури діяти не можуть. Структура матеріальних ресурсів досить різноманітна – від традиційних театральних декорацій і костюмів до надсучасних лазерів та гральних автоматів на базі мікро-ЕОМ, від рідкісних старовинних музичних інструментів до сучасних електронних систем.

Стосовно сфери культури поняття матеріальних ресурсів досить широке і неоднорідне. Частина матеріальних ресурсів відповідає класичним уявленням про них, щодо іншої частини, методика їх економічної оцінки та ідентифікації ще не розроблена. Так, ті матеріальні ресурси, що багатократно використовуються у виробничому процесі без зміни їх натурально-речової сутності і є знаряддями праці, мають назву *основних фондів*.

Залежно від ролі основних фондів та їх матеріального складу, виділяють такі групи:

1. Будівлі – архітектурно-будівельні об’єкти, призначені для створення нормальних умов праці людей та експлуатації устаткування, для проведення соціально-культурних заходів та збереження товарно-матеріальних цінностей.

2. Споруди – це інженерно-будівельні об’єкти, необхідні для забезпечення умов виробничо-господарської діяльності.

3. Комунікативне обладнання, електричні мережі, теплопроводи, що не є складовою будівель та споруд.

4. Машини та устаткування: робочі машини, вимірювальні прилади та обладнання, обчислювальна техніка.

5. Транспортні засоби – засоби пересування та перевезення людей, вантажів, устаткування тощо.

6.Інструменти, виробничий та господарський реманент.

7.Сценічно-постановчі засоби.

Характерним для економіки виробництва є те, ще балансова вартість конкретної одиниці-основних фондів залишається постійною впродовж усього часу їх: експлуатації і змінюється тільки в результаті переоцінки. Однак експлуатація будівель, споруд, обладнання та іншого призводить їх до зношування і втрати споживчої вартості. З часом, коли ці засоби стають непридатними, їх вартість визначають як залишкову.

Крім трудових та матеріальних, у сфері культури застосовується також певна кількість *енергетичних ресурсів*. Це насамперед електроенергія для освітлення, опалення, приведення у дію обладнання та механізмів. Значними є потреби галузі в бензині та інших паливно-мастильних матеріалах, обсяг яких зростає внаслідок поширення пересувних форм роботи.

Неможливо уявити собі діяльність закладів культури без *фінансових ресурсів*. Фінансові ресурси – це грошові кошти, які можуть бути представлені як у вигляді банківської чи касової готівки, так і у розрахунках або у цінних паперах. Фінансові ресурси, право на їх витрату дозволяють закладам культури організовувати творчо-виробничу діяльність, купувати матеріальні ресурси, розраховуватися з працівниками та організаціями за виконані роботи.

Фінансове забезпечення проектів і шоу-програм припускає формування фінансових ресурсів з кількох джерел. За джерелами фінансування заходи шоу-бізнесу відрізняються від фінансування закладів культури і мистецтв, які мають багатоканальну систему фінансування, а основними коштами є бюджетні асигнування (республіканського та місцевого бюджетів).

Кошти організацій шоу-бізнесу формуються з прибутку, який вони одержують від шоу-програм відповідно до розробки проектів, продажу аудіо- і відеокaset, від посередницької діяльності та інших заходів комерційного характеру (придбання та продаж цінних паперів, інших операцій та послуг).

Організації шоу-бізнесу можуть користуватися кредитами комерційних банків та позичками, а також одержувати внески від цільових фондів та від приватних осіб.

Складнішими для адаптації до сфери культури є інформаційні ресурси.

Інформаційно-творчі ресурси, як і інші, не є специфічними для галузі шоу-бізнесу, але враховуючи особливість галузі, вони набувають значення головного ресурсу, з притаманними йому галузевими ознаками.

Специфіка інформації в шоу-бізнесі зумовлена кількома чинниками.

Якщо у науці повідомлення несе інформацію лише у тому випадку, якщо воно збагачує систему знань, то у сфері шоу-бізнесу його зміст може бути дещо розширеним. Тут інформацією є будь-яке повідомлення, що не стільки змінює невизначеність думки про систему, скільки впливає на емоційний стан людини. Дієвість такої інформації визначається творчим потенціалом її творців – талантом. І хоча інформація, що створюється на сцені у вигляді вистав, пісень, танців тощо, може не додати її слухачам нових знань про суспільство, його закони, та все ж, залежно від рівня творчості, вона більшою чи меншою мірою

впливає на духовний стан людини, змінюючи її індивідуальний рівень культури.

Шоу-бізнес покликаний забезпечити створення, накопичення, передання та збереження мистецької інформації на магнітофонних касетах, грамплатівках та інших матеріальних носіях.

У галузі шоу-бізнесу розроблені *спеціальні методи, прийоми створення, тиражування, збереження, відтворення інформації*. До цього залучено багато спеціалістів-професіоналів. Вони надають інформації дієвості, завдяки якій вона активно впливає на свідомість та волю людей. До цих прийомів відносять створення сценаріїв вистав, концертів, підготовку шоу-програм, їх запис.

Характеристики зовнішнього середовища, його вплив на організацію. Можливості закладів культури і шоу-бізнесу для задоволення потреб споживачів формуються у певному середовищі, яке перебуває під впливом певних суспільних чинників.

1. *Політична система, правове регулювання*, елементами яких є:

- законодавство;
- урядові установи;
- впливові групи населення.

Митні тарифи, система податків, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність чи, навпаки, політичні конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність.

2. *Міжнародні чинники*. Більшість великих і тисячі малих компаній діють на міжнародному ринку. Певна загроза нормальній діяльності підприємств або, навпаки, нові можливості для них можуть виникнути через зміну валютного курсу чи політичні рішення в країнах, що є інвестиційними об'єктами, через діяльність зарубіжних картелів або через легкість доступу до сировини.

Більшість українських підприємств відчули на собі стриманість у відносинах з найближчими сусідами та з країнами далекого зарубіжжя. Потепління у двосторонніх відносинах та на міжнародному рівні відчутно позначається і на діяльності окремих організацій.

5. *Соціально-культурне середовище*. Суспільство представлене групами людей, що мають різні культурні характеристики, культурні цінності, змінити які навряд чи можливо, їх слід сприймати реально і враховувати в соціокультурній діяльності. Наприклад, шлюб, весільні церемонії не піддаються безпосередньому впливу фірм і компаній, але туристичні фірми можуть пропонувати різні варіанти весільних подорожей для молодих пар, для тих, хто святкує срібне весілля та ін.

4. *Економічні чинники* – це темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність долара США за кордоном. Те, що для однієї організації становить економічну загрозу, для іншої – шанс для успіху. Так, наприклад, під час економічного спаду, галузь, що випускає запчастини для автомобілів, процвітає. Чому? Бо в такій ситуації споживачі переважно ремонтують свої старі автомобілі, а не купують нові. Стан ринку в Україні свідчить, що тут інфляція супроводжується зростанням попиту на дорогі відеоманітофони, телевізори тощо.

5. *Ринкові чинники.* До чинників зовнішнього ринкового середовища відносять демографічні умови, життєві цикли різних виробів та послуг, шлях до ринку, розподіл прибутків та рівень конкуренції в галузі. Наприклад, зростання добробуту в США та Канаді сприяло підвищенню попиту на культурно-дозвіллеві заходи і на товари для відпочинку. Неоднаковий рівень життя різних соціальних груп тільки протягом короткого часу викликав появу в Україні ринку розважальних шоу-програм, бізнес-турів та інших форм елітарного відпочинку.

6. *Технологічні чинники.* Науково-технічний прогрес дозволяє виготовляти нову продукцію і здійснювати ефективну маркетингову діяльність (організація реклами через телекомунікаційні супутники, доведення продукту до споживача та обслуговування його після продажу на основі сучасних технологій, використання комп'ютерних інформаційних систем тощо).

7. *Конкуренція як чинник.* Під конкуренцією розуміють змагання між контрагентами (між продавцями, між продавцями і покупцями, між покупцями), які прагнуть збільшити свій прибуток за рахунок один одного.

Зовнішні чинники лише незначною мірою піддаються впливу менеджерів. Сучасне середовище, у якому працює організація, характеризується більшою складністю, динамічністю та невизначеністю, і це суттєво ускладнює врахування при організаційних рішеннях чинників зовнішнього середовища. Та й самі чинники по-різному впливають на роботу організації. Наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори інші організації та суспільні інститути, що безпосередньо пов'язані з галуззю, у якій працює дане підприємство, безпосередньо впливають на його роботу.

Друга група зовнішніх чинників, практично, не підвладна менеджерам організацій, але опосередковано впливає на їх діяльність. До них відносять: стан економіки країни (чи регіону), рівень науково-технічного та соціального розвитку, соціокультурну та політичну обстановку, суттєві для даної організації події в інших країнах тощо. Наприклад, економічний стан країни (регіону) впливає на роботу організації через зовнішнє середовище, капітал та робочу силу, рівень цін та інфляції, продуктивність праці, прибутки потенційних споживачів, державну фінансову і податкову політику тощо. Так, інфляція призводить до скорочення купівельної спроможності і зменшує попит на продукцію організації. Підвищення рівня цін на продукцію суміжних галузей, на різні товари і продукти культурної діяльності спонукає до підвищення витрат на виробництво, що, в свою чергу, спричиняє зростання цін на її продукцію і може призвести до втрати певної групи споживачів. Рівень науково-технічного розвитку суттєво впливає на структуру економіки, на процеси автоматизації виробництва та управління, на технологію вироблення продукції, на склад і структуру персоналу організацій і, що особливо суттєво, на конкурентоспроможність продукції і технологій.

Врахування численних і різноманітних чинників зовнішнього середовища, вибір найголовніших із них та відстеження можливих змін у їх взаємодії – це складне завдання, що стоїть перед керівниками та менеджерами.

3. Організація праці менеджера шоу-бізнесу та її зміст.

Вміння формувати мету і втілювати її в життя Ф. У. Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, визначав як *мистецтво точно знати, що і як потрібно зробити у найкращий і найдешевший спосіб*. Цим мистецтвом повинна володіти певна категорія людей, менеджерів, чия робота полягає в організації зусиль персоналу для досягнення певної мети.

Робота менеджера, порівняно з іншими видами діяльності, має *ряд особливостей*, зумовлених самим характером праці, об'єктом діяльності, її методами і результатами. Специфіка поставлених завдань передбачає розумовий, творчий характер управлінської праці, де постановка цілей, розробка способів та прийомів їх досягнення, а також організація роботи складають суть і зміст діяльності людей, які належать до управлінського персоналу. Особливим предметом їхньої уваги є інформація, аналізуючи яку, вони приймають відповідні рішення.

Цілі та завдання менеджменту і менеджерів є *відправним моментом* для визначення обсягу і спрямування управлінських зусиль, що забезпечують їх досягнення. Йдеться про *функції менеджменту*, що є складовими будь-якого процесу управління, незалежно від специфіки тієї чи іншої організації. Такі, функції називають *загальними*. До них належать: *планування, організація, координація, контроль та мотивація*.

Планування – етап процесу управління, на якому визначаються цілі діяльності, засоби, необхідні для її досягнення, а також найефективніші методи діяльності. Органічною частиною планування є складання прогнозів, що визначають можливі напрями подальшого розвитку організації у взаємодії з оточуючим середовищем.

Організація – функція управління, завданням якої є формування структури організації, забезпечення її всім необхідним для роботи, а також створення в організації атмосфери, чутливої до змін, до науково-технічного прогресу, до спільних для всієї організації цінностей.

Мотивація – це діяльність, що має на меті активізацію людей для досягнення поставлених цілей.

Контроль – кількісна та якісна оцінка й облік результатів роботи організації. Ефективно поставлений контроль повинен мати стратегічне спрямування, орієнтуватися на результати, бути своєчасним і достатньо простим.

Координація – центральна функція процесу управління, що забезпечує безперебійну та безперервну діяльність колективу. Головне завдання координації – досягнення злагодженості в роботі усіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними.

Розглянемо діяльність менеджера з двох поглядів – установки (організації) та адміністрування.

Установка пропонує певну схему обов'язків, адміністрування – добору людей, які будуть виконувати ці обов'язки, і спонукає до роботи. Оскільки сировина й обладнання самі по собі цілком інертні, зрозуміло, що виробництво

є результатом діяльності людей, де кожен працівник робить свою, чітко визначену справу. Складання такої схеми і є установкою на розпорядження.

Розподіл обов'язків в межах окремих органічних функцій є завданням розпорядництва. Залишається лише спланувати співвідношення між функціями і розподілити обов'язки в межах самої функції розпорядництва.

Уявімо собі, що всі інші функції вже сформовані. Проектувальники готові приступити до справи, обладнання встановлене, інженери і ремонтники знаходяться на місцях, машини та інше устаткування приведені в повну готовність, робітники готові до роботи, методи обліку відпрацьовані і весь штат обліковців на місцях. І ось за таких умов потрібне “дещо”, що запустило б весь цей механізм. Цим “дещо” є воля розпорядника, виражена у формі наказу. На сучасних підприємствах така воля виражається не від імені окремої людини, а від складної організації, яка має своїм обов'язком і метою систематичне складання, розробку рішень і віддання розпоряджень. Установка на розпорядництво – це і є схема такої організації, це механізм органічної функції розпорядництва.

*Тепер розглянемо цей механізм у роботі. Коли персонал набрано і кожному окремому працівникові доручено чітко визначену справу, починається віддання наказів. Та оскільки робота, спрямована на виконання цих наказів, далеко не завжди досягає визначеної мети, розпорядництво зобов'язане з'ясувати всі невдачі, вивчити їхні причини і віддати нові накази та інструкції, а також перевчити виконавців, щоб запобігти повторенню подібних помилок. Незважаючи на те, що ці дві сторони розпорядництва чітко розмежовані, ми **розглядаємо їх разом, оскільки обидві вони підкоряються одним і тим же законам.***

Складність проблеми полягає у суперечливості двох елементів, які мають бути практично узгоджені, Розпорядництво повинно передбачити обставини, умови, від яких залежить результат діяльності. Важливо зберігати гнучкість системи управління, щоб у випадку непередбачених ускладнень вжити необхідних заходів.

Література до теми:

1. Откидач В. Естрадний спів і шоу-бізнес : навч.-метод. посіб. / Володимир Откидач. – Вінниця : Нова Книга, 2013. – 368 с.
2. Поплавський М. Менеджер культури : підручник / М. М. Поплавський. – К.: МП «Леся», 1996. – 416 с.: іл.
3. Поплавський М. Менеджер шоу-бізнесу : підручник / Михайло Поплавський. – К.: КНУКіМ, 1999. – 560 с.
4. Поплавський М. М. Шоу-бізнес : теорія, історія, практика : підручник для студентів вищих навч. закладів культури і мистецтв / М. Поплавський. – К., 2001.

Лекція 7. Менеджмент шоу-бізнесу: ефективність методів

1. Ефективність методів менеджменту.
2. Принципи менеджменту
3. Організація масових заходів шоу-бізнесу

1. Ефективність методів менеджменту. У процесі управління використовується багато різноманітних способів, підходів та прийомів, що дають можливість упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій менеджменту, окремих його етапів, процедур та операцій, необхідних для вироблення рішень. У своїй цілісності вони складають методи менеджменту, під якими розуміють певну сукупність прийомів управлінської діяльності, спрямованої на постановку і досягнення цілей.

Оснoву системи методів управління складає загальна *наукова методологія*, яка передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких *методів*, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні та соціологічні вимірювання тощо. Специфіка управління як виду діяльності суттєво впливає на форми, масштаби та результати застосування загальних методів.

Системний підхід застосовується у менеджменті як спосіб упорядкування управлінських проблем, їх структурування, визначення цілей і способів їх вирішення.

Комплексний підхід є специфічною формою конкретизації системності, оскільки основу його складають проблеми управління у їх взаємозв'язку із застосуванням методів дослідження інших наук. Це міждисциплінарна інтеграція і кооперація управлінської діяльності.

Моделювання широко застосовується в управлінці, де вирішуються проблеми, що потребують системного та комплексного підходів. Найбільшого поширення набули моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні, теорії економічного аналізу.

Експериментування – це метод, за допомогою якого можна відносно швидко вирішити багато управлінських проблем. Він набуває все більшого визнання серед керівників та менеджерів. У найзагальнішому розумінні, експеримент можна розглядати як науковий дослід, що виконується на основі розробленої методики з метою перевірки тих чи інших гіпотез і доцільності змін в управлінні підприємством.

Конкретно-історичний підхід розглядає кожне явище у його динаміці. У розвитку будь-якого об'єкта управління можна виділити такі стадії його життєвого циклу: проектування і створення, зростання, зрілість, завершення. Очевидно, що цілі, а отже й проблеми управління на цих стадіях, суттєво відмінні між собою. Це зумовлює необхідність вибору із арсеналу методів такого, що найбільше відповідає умовам і стану об'єкта.

Методи соціологічних досліджень широко застосовуються у вирішенні виробничих проблем, пов'язаних з відхиленнями від запланованих цілей, з установкою на виконання намічених планів.

Методи управління в різних функціональних підсистемах організації спрямовані на виконання функцій менеджменту і складають зміст процесу управління. Незважаючи на специфіку кожної підсистеми організації, вона обов'язково включає такі *елементи управлінської підсистеми*, як планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Методи організації спільної діяльності поділяються на три групи:

- організаційно-розпорядчі;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Всі вони прямо і опосередковано впливають на мотиви, інтереси і потреби людей, серед яких головними є:

- суспільні потреби (повага, визнання, набуття статусу);
- соціальні потреби;
- психологічні потреби (самозбереження, захищеність);
- фізіологічні потреби (голод, спрага).

В основу ієрархії потреб закладено прагнення людини задовольнити найважливіші з них. Як тільки це досягнуто, вони на деякий час перестають бути рушійним мотивом її поведінки. Одночасно з'являється спонук до задоволення інших потреб (рух знизу вгору). Тому різні методи роботи повинні відображати структуру ієрархії потреб працюючих у ній людей. Задоволення рушійних потреб першого рівня (фізіологічних) спонукає розробку та впровадження передусім методів економічного впливу, що включають індивідуальне, групове та колективне стимулювання праці, методи економічної взаємодії між підрозділами та службами організації, методи участі у прибутках тощо.

На задоволення вторинних потреб середнього рівня (безпека, захищеність, статус) спрямовані методи організаційно-розпорядницького впливу, серед яких виділяють способи прямого впливу шляхом розпоряджень, команд, вказівок, способи створення формальної, структури підпорядкування та субординації, а також способи опосередкованого впливу на рівні неформальних зв'язків та структур.

На вищому рівні віддається перевага соціально-психологічним потребам, що забезпечують для особистості можливість саморозвитку та самореалізації.

При визначенні методів менеджменту керівники та спеціалісти найчастіше вдаються до їх комбінації, що найбільше відповідає конкретним завданням.

2. Принципи менеджменту. В основі менеджменту лежать певні принципи, тобто основоположні правила, обов'язкові для практики управління. Вони повинні відповідати законам розвитку природи і суспільства, мати загальний характер, прийнятний для всіх закладів і організацій, об'єктивно відбивати суть явищ і реальних процесів управління організацією.

Загальні принципи управління, прийнятні для шоу-бізнесу:

- цілеспрямованість як вихідний принцип управління;
- врахування інтересів;
- єдиноначальність: кожна особа звітує тільки перед одним керівником і одержує накази від одного й того ж керівника;
- підбір, розстановка і виховання кадрів;
- спеціалізація у сфері управління;
- діапазон управління (кількість підлеглих не більше 6–12 осіб);
- обмеження ієрархічних рівнів у структурі організації;
- делегування повноважень (керівник не повинен робити сам того, що може зробити підлеглий);
- економічність.

Принципи управління розробляли багато зарубіжних і вітчизняних вчених. Вперше термін “принципи управління” був сформульований і введений у практику американським вченим Ф. Тейлором у його роботі “Принципи наукового управління”. Французький вчений Анрі Файоль у книзі “Загальне і промислове управління” сформулював 14 принципів адміністративної науки, а відомий американський вчений Емерсон розробив “Дванадцять принципів продуктивності праці. Універсальні правила для керівництва були розроблені соціологом Максом Вебером.

3. Організація масових заходів шоу-бізнесу. Для нормальної організації масових заходів шоу-бізнесу необхідно створювати відповідне культурно-дозвілєве середовище, дотримуючись безперервності та послідовності поведінкових ситуацій, зважаючи на такі моменти:

- природне поєднання художніх та комерційних завдань;
- особливий характер художньої творчості для масових заходів шоу-бізнесу;
- спадкоємність у формуванні культурно-дозвілєвого середовища;
- особистісний характер естетичного сприйняття культурно-дозвілєвого середовища.

При організації заходів шоу-бізнесу важливо орієнтуватись на естетичні цінності, вимагати належної художньої організації концертно-гастрольних вистав та інших заходів.

Складовою частиною технології проведення масових заходів у шоу-бізнесі є організаційна робота, менеджмент і комерційна діяльність культурно-дозвілєвих закладів та установ. Організація як функція менеджменту передбачає професіоналізм у визначенні мети і завдань, у прийнятті рішень, у доборі і розподілі кадрів, які уміють цінувати час, відповідати за доручену справу, здійснювати контроль за виконанням, ефективно використовувати матеріально-технічні, трудові та фінансові ресурси.

Організаційна діяльність як частина технологічного процесу здійснюється за наявності:

- джерел її розвитку;
- механізмів її здійснення;
- суб'єктів-виконавців;

- об'єктів-відвідувачів;
- результатів (продуктів) творчої діяльності та діяльності організаторів.

Управлінський процес у такій діяльності передбачає *чотири етапи*:

- управління розробкою проєктів шоу-програм, визначення технології і технічних засобів для їх створення;
- визначення джерел фінансового та ресурсного забезпечення шоу-програм, їх прибутковості і рентабельності;
- організація “розкрутки” шоу-концерту, тобто проведення широкої рекламної кампанії (видання буклетів, використання преси, теле- і радіо реклами);
- налагодження взаємодії з іншими структурами, PR, спонсорами, меценатами.

Оскільки художній ринок розвивається досить стихійно, то й менеджмент в соціокультурній галузі – явище складне. Управлінська діяльність в дозвіллевих структурах, зокрема в шоу-бізнесі, має бути зорієнтована на певну систему духовних цінностей. На ці моменти слід зважати при підготовці відповідних проєктів і програм.

Проєкти і програми в шоу-бізнесі мають здійснюватись на основі менеджменту, що передбачає знання кон'юнктури ринку духовного й інтелектуального продукту, обставин, підбір виконавців, створення необхідних умов для їх творчості.

При цьому технологічний процес слід вибудовувати з урахуванням складності проєктів (програм), загальних витрат на заплановані заходи, забезпечення необхідними ресурсами, відбору найбільш перспективних і популярних виконавців, кількох варіантів програм.

Головні чинники, які важливо враховувати менеджерам і продюсерам, при впровадженні проєктів:

- художній рівень програм;
- оцінка програм з урахуванням реальних можливостей матеріально-технічної бази, складу виконавців та організаторів;
- визначення фінансового становища організації;
- визначення практичних обмежень при відборі проєктів і програм.

Особлива роль має належати *творчим групам*: сценаристам, режисерам, а також технічним виконавцям, які забезпечують нормальну роботу звуку і світло апаратури та інших засобів. Налагоджена і скоординована робота цих фахівців забезпечується менеджерами – головними або виконавчими керівниками.

Керівник, щоб ефективно рухатись назустріч меті, має координувати роботу і змушувати людей її виконувати. Ефективність менеджменту в шоу-бізнесі слід розглядати як забезпечення поставлених цілей. *Критеріями ефективності* вважаються:

- рівень задоволення потреб населення в культурних благах;

- міра відповідності результатів діяльності закладів культури і заходів шоу-бізнесу суспільним завданням галузі духовної творчості;
- забезпечення однакових умов для задоволення духовних потреб різних верств населення.

Відповідність діяльності закладів шоу-бізнесу цим критеріям вимагає підвищення вимог до діяльності менеджерів усіх рангів.

Йдеться про здійснення шоу-проектів і шоу-програм, які б на сучасному рівні, задовольняли потреби споживачів; про ефективне використання ресурсів та про прибутковість заходів шоу-бізнесу. Цим питанням підпорядковується організаційна діяльність менеджерів, спрямована на:

- моделювання шоу-програм і проектів;
- організаційну підготовку сценарно-постановочних матеріалів;
- реалізацію режисерських задумів для постановки шоу-програм;
- широке використання засобів сценографії, світлового та просторового оформлення сцени.

Діяльність менеджерів шоу-бізнесу передбачає і прогнозування прибутків від впровадження проектів шоу-програм із залученням перспективних виконавців, від організації широкої рекламної діяльності. Ці проекти і шоу-програми мають включати як окремі самостійні заходи, так і моделювати шоу-програми різноманітного характеру – шоу-програми до спортивних заходів, фестивалів, різних конкурсів на подіумах та аукціонів.

Менеджмент у галузі шоу-бізнесу характеризується різноманітністю форм, що розвиваються на комерційних підставах з використанням конкретних програм, спрямованих на задоволення культурних потреб населення відповідно до їх смаків, настрою та ін.

Зміст менеджменту в шоу-бізнесі визначають такі чинники:

- рівень програм, спрямованих на досягнення перспективних цілей;
- оціночний підхід з урахуванням реальних можливостей матеріально-технічної бази і кадрового складу;
- фінансове забезпечення (поточне і перспективне);
- обмеження (звітні та перспективні);
- регулятори.

Обов'язки менеджера шоу-бізнесу складають:

- виявлення проблем розвитку галузі;
- збирання необхідної інформації;
- аналіз кошторису проектів.

Особлива роль належить *творчим групам* – сценаристам, режисерам, продюсерам, шоу-менам, які здійснюють у відповідних програмах синтез різних видів мистецтва.

Критерії ефективності менеджменту шоу-бізнесу. Ефективність менеджменту визначається результативністю заходів по відношенню до витрат. Критерії ефективності:

- міра задоволення духовних потреб населення;

- міра відповідності культурно-дозвілєвої діяльності, зокрема заходів шоу-бізнесу, суспільним цілям духовного розвитку особи;
- міра задоволення духовних потреб населення.

Команда менеджерів. Успіх шоу-бізнесу залежить насамперед від злагодженої команди менеджерів, формування якої має починатись з ґрунтового аналізу головної мети організації. Ця робота здійснюється за такими напрямками:

- визначення домінуючих цілей і характеристика основної продукції в галузі культури чи послуг, вибір сегментів ринку, методів організації робіт і обслуговування;
- аналіз стратегічних завдань, їх деталізація та вироблення конкретних кількісних і якісних показників у межах певного часу. Розробка стратегії – це механізм, за допомогою якого глобальні цілі організації конкретизуються і перетворюються на плани і програми діяльності конкретних структурних підрозділів і служб. Стратегічний план тісно пов'язаний з бюджетом, у якому передбачені джерела коштів на придбання ресурсів і для формування команди менеджерів на основі розробленої «ідеальної специфіки ролей», що відповідатиме за виконання стратегічних планів.

Таким чином, *формування злагодженої, працездатної управлінської команди* потребує:

- точного визначення основних цілей бізнесу;
- розробки бюджету і чіткого виконання бюджетних обмежень;
- ідентифікації ключових ролей та об'єктивних вимог до кандидатів;
- старанного підбору кандидатів;
- безперервного моніторингу, вміння виявляти і виправляти помилки.

Література до теми:

5. Откидач В. Естрадний спів і шоу-бізнес : навч.-метод. посіб. / Володимир Откидач. – Вінниця : Нова Книга, 2013. – 368 с.
6. Поплавський М. Менеджер культури : підручник / М. М. Поплавський. – К.: МП «Леся», 1996. – 416 с.: іл.
7. Поплавський М. Менеджер шоу-бізнесу : підручник / Михайло Поплавський. – К.: КНУКіМ, 1999. – 560 с.
8. Поплавський М. М. Шоу-бізнес : теорія, історія, практика : підручник для студентів вищих навч. закладів культури і мистецтв / М. Поплавський. – К., 2001.

Лекції з менеджменту культури і мистецтв

Лекція 8. Менеджмент шоу-бізнесу: алгоритм діяльності менеджера

1. Алгоритм діяльності менеджера шоу-бізнесу.
2. Управлінський персонал та функціональні обов'язки менеджерів
3. Головні завдання та головні риси сучасного менеджера
4. Сутність і функції самоменеджменту у підприємницькій діяльності

1. Алгоритм діяльності менеджера шоу-бізнесу. Комерційна діяльність менеджерів шоу-бізнесу починається з:

- оформлення статусу юридичної особи;
- відкриття кредитно-розрахункового рахунку;
- оформлення юридичної документації на оренду приміщень.

На початку комерційної діяльності в галузі шоу-бізнесу менеджерам необхідно провести *маркетингові дослідження* для виявлення кон'юнктури ринку, тобто попиту глядачів, їхніх смаків, потреб різних соціальних та вікових груп споживачів та наявності конкурентів.

Після маркетингового дослідження складається *маркетинговий план*, який включає:

- аналіз ситуації на ринку духовного продукту і окремо аналіз концертно-видовищних заходів;
- вироблення цінової політики;
- рекламу, канали її розповсюдження (в т.ч. афіші, оголошення та ін.)
- зв'язки з громадкістю (PR);
- -складання кошторису.

Ретельне вивчення кон'юнктури ринку дозволить менеджеру шоу-бізнесу відбирати необхідні проекти і складати програми шоу-концертів та інших масових шоу-заходів. Для кожного з них треба розробити *кошториси* з визначенням таких показників:

- кількість глядачів, яку передбачається охопити заходами;
- наявність відповідного приміщення;
- середня ціна квитків, включаючи податок на добавлену вартість;
- загальна сума прибутку від шоу-заходів;
- загальна сума витрат на проведення шоу-заходів з розрахунками окремих статей;
- прибуток як різниця між прибутками та витратами на проведення заходів.

Плануючи прибуток від проведення масових шоу-заходів, особливо старанно слід прораховувати ціни на квитки, щоб залучити якомога більше глядачів. Для цього необхідно запросити відомих *виконавців* і, відповідно, *провести рекламну кампанію* у засобах масової інформації.

Особливої уваги менеджера вимагають *витрати* за такими статтями:

- фонд заробітної плати, в т.ч. для виконавчого складу і обслуговуючого персоналу;
- відрахування для органів соціального страхування та інших спеціальних фондів;
- господарські витрати;
- транспортні витрати;
- інші витрати.

Для створення фінансово-матеріальної бази шоу-бізнесу на стадії його становлення важливу роль відіграють різні **форми та джерела залучення коштів**, зокрема такі, як пожертвування, меценатство, спонсорство, патронаж.

Патронаж – покровительство не тільки фінансове, але й організаційне. Не передбачає яких-небудь зобов'язань, у т.ч. фінансових, зі сторони отримувача фінансової підтримки

Пожертвування – це добровільна, як правило, одноразова матеріальна або фінансова безвіддатна допомога, що надається з гуманітарною метою.

Меценатство – це альтруїстична безвідплатна тривала діяльність окремих осіб, що систематично надають фінансову підтримку певному творчому колективу або виконавцеві. Меценатство має глибоке історичне коріння (наприклад, український меценат – Терещенко, російські – Дягілев, Третьяков).

Спонсорство – це особливий вид фінансової підтримки культурних акцій, розрахований на одержання певного ефекту від вкладення певної суми. Таким ефектом може бути формування позитивного іміджу фірми чи іншого вкладника, надання податкових пільг, додаткова реклама та ін.

До рекламних послуг, пов'язаних із спонсорством належать:

- вказання спонсора в титрах телепрограм, які присвячені проекту;
- показ рекламного ролика в програмі заходу;
- вказання спонсора в афішах, розтяжках, флаєрсах і інших видах рекламної продукції;
- рекламні щити в місці проведення заходу;
- оголошення ведучими на сцені про участь тієї чи іншої фірми в організації і проведенні заходу;
- участь спонсора у прес-конференції, присвяченій даному заходу;
- згадування в газетних і журнальних публікаціях і телеефірі, присвячених заходу, що проводиться;
- надання спонсорам VIP-квитків на всі заходи, що спонсоруються.

Спонсорство може мати різні форми – від оплати оренди приміщення, концертної площадки до покупки самої події для показу на громадському телебаченні.

Гранти – безповоротні фінансові кошти, які виділяють різні фонди для цільового використання.

Власні кошти – те, що заробили самі (платний вхід, платні заходи, платні послуги, власна комерційна діяльність, здача чогось в оренду).

Менеджерам шоу-бізнесу доцільно активніше звертатись за фінансовою підтримкою до великих комерційних структур, асоціацій, комерційних банків, страхових компаній та спеціальних фондів.

Сьогодні практично кожен культурний проект може бути втілений лише при певній підтримці спонсорів.

Важливе місце в економіці шоу-бізнесу належить *ціноутворенню*, яке має тут свою специфіку, пов'язану із складністю у визначенні суспільнонеобхідних витрат на створення продукту культури, на проведення різноманітних шоу-заходів.

Характерною рисою ціноутворення в шоу-бізнесі є особливі вимоги споживачів до продукту культури взагалі, адже їм потрібні не будь-які вистава або концерт, хай і за низькою ціною квитків. Вони сприймуть тільки ті, що цікаві для них. Тобто, у сфері культури складається попит на конкретного виконавця, на ім'я співака, актора, художника. Таким чином, *ім'я в мистецтві* стає своєрідним “товарним знаком” співака, актора, художника. У прямій залежності до популярності цього імені перебуває і ціна на квитки.

Магія імені в мистецтві, і зокрема в шоу-бізнесі, сформована талантом, виконавчою майстерністю, популярністю, збирає масову аудиторію, а отже, й приносить високі прибутки. Все це враховується і досить активно використовується в шоу-бізнесі різними творчо-комерційними структурами, завдяки великому штату продюсерів, менеджерів, спеціалістів із технічних і кольороосвітлювальних ефектів, костюмерів, гримерів (наприклад, “Театр Алли Пугачової”, “Театр Лайми Вайкуле” та ін.).

Доцільний рівень цін на заходи дозволить сприятиме розширенню аудиторії шоу-програм.

Із чого складається витратна частина бюджету шоу?

Насамперед це витрати на виробництво шоу: ідея, режисура, адміністрування, зарплати і гонорари учасникам, прокат технічного обладнання (звук, світло, сцена, спецефекти), виготовлення декорацій, костюмів, реквізиту, призи, подарунки гостям, електроенергія, оренда приміщення. Далі йдуть допоміжні служби: транспорт, охорона, представники служби «Швидка допомога», УНС, службове харчування обслуговуючого персоналу і ін. Також слід врахувати витрати на підготовку, а саме: поїздки, менеджмент переговорів і узгоджень, розробка і, можливо неодноразова, переробка концепту, ескізу, моделі, репетиції, виробництво і монтаж фонограм, послуги, бухгалтерські витрати, оренда офісу, канцелярські і господарські витрати.

Не виключені витрати на роботу із ЗМІ з реклами і висвітлення події і роботи з партнерами після заходу. На випадок негоди необхідно передбачити тенти від дощу, гримерки відповідно побутовому райдеру, обігрівачі, кондиціонери, туалети, місця відпочинку і ін.

Дохідна (не завжди присутня) частина бюджету формується наступним чином:

- 1) оплата заказчиком пред'явленого і узгодженого кошторису;
- 2) доходи від розміщення реклами;
- 3) продаж квитків або запрошень;

- 4) просування сторонніх для події торгових марок, брендів;
- 5) фандрейзинг.

Зразок переднього кошторису кінофестивалю:

- оренда приміщення;
- оренда технічних засобів;
- транспортні витрати (оплата авіа- і залізничних квитків у дві сторони для акредитованих на фестивалі учасників і гостей, оплата всіх їх транспортних переміщень під час тривалості фестивалю, транспортування фільмокопій);
- утримання апарату – штатних працівників, працівників за договорами і гонорари залученим спеціалістам;
- утримання учасників і гостей фестивалю – проживання в готелях, харчування і відрядження;
- культурна програма;
- зберігання і страхування фільмокопій;
- виготовлення і придбання призів, сувенірів, реквізиту;
- церемонія відкриття;
- парадний банкет;
- церемонія закриття;
- телевізійна версія;
- реклама;
- друкована продукція;
- зв'язок;
- оргтехніка і канцелярське приладдя;
- непередбачувані витрати.

Джерела формування фінансових засобів:

- 1) комерційний сектор
Бізнес вкладає засоби в культуру, коли має дохід.
- 2) Благодійні фонди. Це організації, які створюються для фінансування некомерційного сектору. Засновниками таких фондів можуть бути держава, бізнес-структури, громадські організації, приватні особи.
- 3) Приватні особи.

Україна ще тільки нарощує свої потужності у сфері шоу-бізнесу. Поступово вона стає однією з прибуткових галузей українського ринку, де аудіопродукція, відеокасети посідають значне місце в індустрії розваг. Помітно потужнішає розвиток компаній, що випускають ліцензійні касети і диски. *Ліцензійна*, тобто випущена на законних підставах, продукція є однією із прибуткових у шоу-бізнесі.

Завдання на практичне заняття: з'ясувати які студії звукозапису і випуску аудіо продукції діють в Західній Україні.

2.Управлінський персонал та функціональні обов'язки менеджерів шоу-бізнесу

Функціональні обов'язки. Працівників закладів культури і мистецтва за функціональними обов'язками можна поділити на такі групи:

- керівники (організації, установи, їхніх підрозділів), які координують роботу різних ланок в організаціях і закладах культури;
- творчі працівники, які безпосередньо створюють конкретну продукцію або послугу;
- фахівці різних профілів;
- службовці (технічні виконавці, працівники з обслуговування діяльності фахівців і керівників, ті, хто забезпечує їх плановими, розрахунковими, науковими даними, необхідними для прийняття рішень і їх виконання), до цієї категорії належать також оператори, обліковці, лаборанти, діловоди, друкарки та ін.;
- допоміжні працівники, які не створюють продукції, але забезпечують нормальне функціонування основного виробництва.

Управлінський персонал поділяється на управлінський і виробничий, на лінійних і функціональних керівників.

Функціональні керівники виконують конкретні функції, вдаючись при цьому до економічних, технологічних, фінансових важелів. Це керівники відділів маркетингу, постачання, планового, праці і заробітної плати, виробництва, збуту, головний бухгалтер та ін.

Робітники працюють безпосередньо на робочих місцях, виробляючи певні матеріальні цінності, надаючи різноманітні послуги виробничого характеру. При цьому усі робітники поділяються на основний і допоміжний склад.

До *управлінських кадрів* відносять працівників, які виконують конкретні управлінські функції. Найважливішу роль в управлінні відіграють керівники високого рангу: міністри, заступники, начальники управлінь та їх заступники, керівники основних господарських ланок. Серед них – генеральний директор, виконавчі директори, або заступники, начальники функціональних відділів, секторів, груп. Кожен з них за допомогою свого апарату управління організовує і координує діяльність підлеглих, приймає рішення, які стосуються формування відповідних соціально-економічних, технічних та моральних умов, спрямованих на забезпечення ефективної роботи організації в цілому.

Завдання менеджера у зміцненні позицій на ринку. Менеджери є основним, найдорожчим ресурсом підприємства, діяльність якого значною мірою визначає успіх всього підприємства, закладу. Насамперед визначимо завдання менеджера. Кожен менеджер виконує такі *базові операції*:

- визначення мети і завдань діяльності підприємства чи закладу (загальний обсяг роботи, випуску продукції, підвищення частки ринку, захоплення нових ринків та ін.);
- організація діяльності підприємства, закладу та ін. (аналіз і вироблення варіантів рішень, розстановка людей, формування відповідних структур для досягнення поставленої мети);

– мотивація діяльності (формування своєї команди, стимулювання роботи, налагодження комунікативних відносин, спілкування із підлеглими і колегами);

– визначення системи показників, доведення завдань до кожного працівника, аналіз і оцінка досягнень, сприяння фаховому зростанню працівників.

3. Головні завдання та головні риси сучасного менеджера

Головні завдання менеджера:

- створення цілісної системи управління;
- гармонізація діяльності колективу шляхом прийняття відповідних рішень; оволодіння господарською ситуацією на підприємстві та за його межами;
- оперативне реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- мотивування діяльності підлеглих та власних дій;
- розвиток творчих начал в роботі колективу;
- співробітництво з підлеглими та діловими партнерами;
- оцінка результатів, планування необхідних заходів;
- обґрунтування виправданого ризику;
- формування програми розвитку колективу.

Таким чином, діяльність менеджера багатогранна і багатопланова, спрямована на організацію діяльності підлеглих, а також налагодження відносин з клієнтами, банками, податковою інспекцією, споживачами.

Головні риси сучасного менеджера:

- висока компетентність та ерудиція;
- підприємливість, ініціативність, уміння творчо вирішувати справу;
- здатність до ризику;
- гнучкість і раціональність мислення і поведінки;
- відкритість до дискусій, до вільного обміну думками;
- логічність вчинків, динамічність поведінки;
- вміння спілкуватися з людьми, забезпечити належний морально-психологічний клімат у колективі;
- орієнтація на конкуренцію, на вільний вибір господарського маневру;
- вміння створити умови для розвитку особистості в колективі.

4. Сутність і функції самоменеджменту у підприємницькій діяльності

У наш час багато талановитих виконавців не досягають своєї мети лише через те, що не вміють правильно організувати свою діяльність. Спеціальні дослідження звертають увагу на розбіжність між ідеальними цілями та реальною діяльністю для їх досягнення. Виконавці, які чітко визначили мету і неухильно прямують до неї, досягають успіхів і у фаховому зростанні, і в знаходженні джерел фінансової підтримки, і в одержанні замовлень на свою творчість від продюсерських студій, радіо- і телекомпаній. Таким чином, йдеться насамперед про здатність їх до самоорганізації.

Отже, якщо ви не досягли успіху, то ви не дуже цього прагнули.

Прагнення означає не просто бажання. Багато хто все життя хоче вивчити іноземну мову, але ніяк не може знайти часу, щоб розпочати навчання. Головною перешкодою стає власна неорганізованість.

Зрозуміло, що реальне прагнення – це чітка ієрархія пріоритетів і цілей як уміння скеровувати свої зусилля в потрібному напрямі.

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичувати, як гроші чи сировину. Саме *час*, а не гроші є *найдефіцитнішим ресурсом*. Як зазначив П. Друкер: “Запас часу бескінечно малий, і якщо ви не можете керувати ним, то ви так само не зможете керувати нічим іншим”.

Для того, щоб управляти своїм часом, – необхідно інвентаризувати і проаналізувати його. Інвентаризацію часу здійснюють для того, щоб мати уявлення, як він витрачається. Першим кроком до цього є опис усіх видів діяльності, що перешкоджають досягненню головної мети. У цьому можуть допомогти таблиці-анкети “Реєстрація та аналіз видів діяльності і витрат часу”. Їх треба заповнювати послідовно і без пропусків протягом кількох типових днів. Результативним буде тільки чесний аналіз.

Наступним етапом оптимізації часу є **аналіз часових витрат**. І хоч люди схильні думати, що у кожного свої проблеми, насправді, всі мають одні й ті ж. До найпоширеніших причин витрат часу відносять:

- нечітку постановку мети;
- відсутність пріоритетів;
- розпорошеність зусиль;
- розпорошеність у плануванні трудового дня;
- особиста неорганізованість;
- нерациональне читання;
- зайві телефонні розмови;
- непередбачені відвідувачі;
- недисциплінованість;
- тривалі наради;
- недостатнє делегування обов’язків;
- недостатній контроль.

На жаль, для багатьох підприємців престижним стало не мати вільного часу і працювати якнайбільше і якнайдовше. Чим вищої думки про себе підприємець, тим менше, за його словами, вільного часу він має. Один із міфів про управління і витрати часу полягає в тому, що чим напруженіше людина працює, тим більше вона встигає зробити. Р. Пірс з цього приводу сказав: “*Працюйте розумніше, а не напруженіше*”.

Від уміння правильно розподіляти час і свою роботу в часі залежить доля бізнесу. І все ж більшість підприємців вважає за краще:

- правильно робити справу замість того, щоб робити правильні справи;
- вирішувати проблеми замість того, щоб створювати творчі альтернативи;
- зберігати кошти замість того, щоб оптимізувати їх використання;
- виконувати обов’язки замість того, щоб досягти результатів.

Це робота на процес, а не на кінцевий результат. Уникнути цього допоможе концепція самоменеджменту і раціональної самоорганізації. Суть її полягає у виробленні індивідуальної технології використання робочого часу.

Таким чином, **самоменеджмент** являє собою послідовне застосування випробуваних методів роботи у повсякденній практиці для оптимального і змістовного використання часу.

Щоденне розв'язання найрізноманітніших проблем можна показати як різноманітні функції, певним чином пов'язані між собою у відповідній послідовності. Процес самоменеджменту можна представити у вигляді «Кола правил», яке наочно демонструє зв'язок між окремими функціями самоменеджменту.

Діаграма «Коло правил»

Кожна із представлених у «Колі правил» функція є необхідною для самоменеджменту і дає позитивні результати:

- визначення мети сприяє концентрації зусиль, розпізнанню переваг і мотивації кожного конкретного виду роботи;
- планування дозволяє підготуватися до реалізації мети, оптимально розподілити час, а також скоротити терміни виконання завдань;
- прийняття правильних рішень сприяє успіху в організації праці;
- інформація і комунікації сприяють кращій організації діяльності.

Всі зазначені функції (принципи) самоменеджменту дозволяють підприємцям дотримуватися основних **правил самоменеджменту**:

- виконання роботи з найменшими витратами часу й зусиль;
- раціональної організації праці;
- результативності;
- зосередженості і врівноваженості у роботі;
- задоволення від роботи;
- глибшої мотивації праці;
- підвищення кваліфікації;
- зменшення помилок у роботі;
- оптимального досягнення мети.

Ці правила допоможуть діловій людині реалізувати професійні і особисті плани, максимально використати свої можливості, свідомо розрахувати свій час і свої зусилля, долаючи перешкоди. Саме в цьому полягає роль і значення самоменеджменту.

Процес планування передбачає такі етапи:

- аналіз ситуації;
- розробка шляхів і альтернатив для досягнення мети.

Головне – визначити мету, що означає виразити у точних формулюваннях бажання і потреби людини, а також зорієнтувати її діяльність на досягнення мети. Визначення мети передбачає певні терміни і варіанти дій для її досягнення, а також вимагає чіткого розуміння конкретних завдань для її досягнення. Для цього треба скласти перелік послідовних дій відповідно до їх важливості і значення. Що стосується визначення завдань, слід відібрати найголовніші.

На другому етапі визначення мети важливо розробити альтернативні варіанти її досягнення.

Правильний вибір першочергових завдань – це вже крок до успіху. Перш за все необхідно знати принцип, сформульований італійським економістом і соціологом В. Парето (1848–1923). Суть його полягає в тому, що для вирішення проблем чи ситуацій, незначних, але багатьох, витрачається 80% часу, а в результаті вони дають лише 20% загального успіху, в той час як життєво важливі проблеми і ситуації забирають тільки 20% часу і забезпечують 80% досягнення результатів. Стосовно щоденної роботи це означає, що варто братися спочатку за найлегші, цікаві справи або такі, що вимагають мінімальних витрат часу. Парето називає і винятки, згідно з яким для збереження часу, енергії і власної здатності діяти підприємець повинен братися тільки за важливі справи і приймати рішення, керуючись значенням і важливістю завдань. Іншими словами, треба вирішувати, які питання потребують невідкладного розв'язання, а які можна взагалі відкласти, тобто йдеться про визначення пріоритетів за допомогою аналізу А, Б, В. Суть його полягає в тому, щоб кожній справі надати значення відповідно до її важливості: А, Б, чи В. При цьому слід зважати, що:

- найважливіші завдання (категорія А) становлять близько 15% всіх завдань і справ, а їх вклад у досягнення мети – близько 65%;
- на важливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% від їх загального числа і 20% значущості завдань;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорія В) складають 65% від загального числа завдань, але складають лише 15% від усіх справ.

Для проведення аналізу А, Б, В необхідно скласти список всіх завдань, систематизувати їх за мірою важливості і визначити послідовність виконання. Завдання А слід виконувати в першу чергу, далі, відповідно, Б і В.

Важливо також встановити і терміни виконання рішень. Більшість підприємців не вміє визначати і дотримуватись їх. Чіткі терміни виконання певної справи – обов'язкова вимога для тих, хто хоче володіти своїм часом.

Таким чином, своєчасне визначення пріоритетів дозволить уникати дрібниць у роботі, а отже, й марних витрат часу.

Дуже слушними є висновки доктора економічних наук Г. Дмитренка про те, що дослідження тенденцій світового менеджменту і особливостей соціально-економічного менеджменту в Україні з урахуванням ментальності населення і трудових відносин дозволяють чіткіше визначити орієнтири формування української моделі менеджменту.

Виключну роль у менеджменті має відігравати сам керівник-менеджер, за своїми здібностями і знаннями стратегічного менеджменту придатний для керівних посад, до того ж такий, що досконало вивчив тактичний менеджмент (як сукупність методів, прийомів, способів впливу на індивіда та колектив).

У центрі моделі менеджменту має бути людина як особистість і як головна продуктивна сила суспільства.

Література до теми:

9. Откидач В. Естрадний спів і шоу-бізнес : навч.-метод. посіб. / Володимир Откидач. – Вінниця : Нова Книга, 2013. – 368 с.
10. Поплавський М. Менеджер культури : підручник / М. М. Поплавський. – К.: МП «Леся», 1996. – 416 с.: іл.
11. Поплавський М. Менеджер шоу-бізнесу : підручник / Михайло Поплавський. – К.: КНУКіМ, 1999. – 560 с.
12. Поплавський М. М. Шоу-бізнес : теорія, історія, практика : підручник для студентів вищих навч. закладів культури і мистецтв / М. Поплавський. – К., 2001.

Лекції з менеджменту культури і мистецтв

Лекція 9. Менеджмент шоу-бізнесу: продюсування

1. Функції продюсера
2. Творчий склад проекту

За «Словником іншомовних слів» «продюсер» (анг. – *producer* від лат. *produco* – виробляю) – особа, яка організовує виробництво кінофільму, виконує ідейно-художній та організаційно-фінансовий контроль за продукцією кіно- та телекомпанії; власник кіностудії»².

Продюсер виступає ключовою фігурою в процесі організації і постановки будь-яких шоу-програм. Саме поняття з'явилося в 1920 р. в театральній діяльності, а потім знайшло своє відображення в кіно. В Україні другої половини ХХ ст. продюсерами в кінематографі називали директорів картин, а в театрі – директорів постановки. Це люди, які визначали бюджет і бухгалтерію постановки. Продюсери тих часів запрошували різних артистів на ролі, влаштовували кастинги, домовлялися з музикантами і поетами-піснярами.

В Законі України «Про кінематографію» дається визначення терміну «продюсер фільму», а «продюсер аудіовізуального твору» – в Законі «Про авторське право і суміжні права»³. Крім того, в законі «Про кінематографію» дається визначення «продюсерської системи». Посилаючись на вказані документи, можна зазначити, що «продюсер фільму – фізична або юридична особа, яка організовує, або організовує і фінансує виробництво та розповсюдження фільму», а «продюсер аудіовізуального твору – особа, що організує або організує та фінансує аудіовізуального твору»⁴.

Таким чином, згідно з українським законодавством, продюсери мають діяти лише в аудіовізуальній (кінематографічній) сфері. Згідно зі світовою практикою сфера їх діяльності значно ширша. У цьому зв'язку у праці Стівена Ленглі «Театральний менеджмент і продюсерство. Американський досвід» зазначено: «Досвід продюсерів у комерційному театрі полягає, в основному, в їх спроможності спрогнозувати попит глядача на певну видовищну продукцію, а потім реалізувати її на ринку з найбільшим прибутком. Вони діють як і всі інші підприємці. Звичайно до обов'язків комерційних продюсерів не входить піклування про зріст та розвиток талантів, інтелектуальні та духовні потреби артиста, принаймні до тих пір, доки вкладені ним ресурси обернуться на

² Словник іншомовних слів. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с.

³ Закон України «Про авторське право і суміжні права» // Законодавство України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3792-12>

⁴ Закон України «Про кінематографію» // Законодавство України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=9%2F98-%E2%F0>

прибуток. Індустрія комерційного театру витрачає мало грошей та часу на те, що називається «розвиток виробництва». Рідко зустрічається комерційний продюсер, який підтримує сценариста-початківця стипендією, або засновує молодіжну студію в театрі. Замість цього цей продюсер чекає, доки якийсь неприбутковий театр набуде творчої та фінансової ваги, а потім спробує придбати його, поставити на комерційну основу і отримати прибуток»⁵. Отже, продюсер комерційного театру в США («комерційний продюсер») є підприємцем і, відповідно, він орієнтується на глядацький платоспроможний попит на видовищну продукцію, його діяльність спрямована на отримання прибутку.

До основної функції продюсера автор вказаної книги також відносить його участь у розподілі фінансів та відповідальність за ефективність їх використання. «Продюсер повинний понад усе побільше заробляти і поменше витратити грошей компанії. Більшість грошей, щоправда надходять від інвесторів, яким, як правило, забороняється бути менеджерами в підприємствах з обмеженою відповідальністю, а більшість комерційних організацій такими і є. Однак, якщо прибутку немає, а після витрати всього капіталу ще й лишилися борги, продюсер несе за це персональну відповідальність. Жодний з менеджерів або інших працівників такої відповідальності не несе, якщо вони звичайно не припустилися кримінального порушення»⁶

Слід відзначити, що стосовно джерел і обсягів фінансування **музичної сфери**, зокрема музичного шоу-бізнесу, який як і кінематографія є важливою сферою для продюсерства, то в цій галузі ситуація в Україні має свою специфіку. Це суттєво впливає на розвиток продюсерської діяльності та її характер. Як зауважує Кирило Стеценко, «в Україні та Росії купівельна спроможність населення досить низька, а отже, основний загаль населення не є надійним джерелом прибутку шоу-бізнесу. В США – ситуація цілком інша. У США ринок для шоу-бізнесу – це увесь світ, у Росії – весь простір колишнього СРСР, а в нас – це лише Україна, та й то не повністю. В Україні домінує не інвестиційна, а спонсорська форма підтримки шоу-бізнесу, натомість у США і Росії – інвестиційна»⁷.

Разом з тим, продюсерство не можна обмежувати лише комерційною сферою. Для реалізації некомерційних проектів теж потрібні продюсери, які б ініціювали культурно-мистецький процес, залучали (знаходили) кошти і брали на себе ініціативу і відповідальність за реалізацію проектів та вирішення всіх пов'язаних з цим питань і проблем. Звичайно, вибір продюсера для реалізації некомерційного мистецького проекту, для фінансування якого виділяються бюджетні кошти, має відбуватися виключно на конкурсних засадах з врахуванням поданих учасниками конкурсу пропозицій (варіантів) реалізації

⁵ Ленглі С. Театральний менеджмент і продюсерство. Американський досвід / переклад з англ. за ред. І. Д. Безгіна. – К. : ВВП «Компас», 2000. – С.21. (всього 640 с.).

⁶ Там само. – С.46.

⁷ Гриценко О., Солодовник В. Пророки, пірати, політики і публіка. Культурні індустрії й державна політика в сучасній Україні / наук. ред.. Кілієвич О. – К. : «К. І. С.», 2003. – С.141. (168 с.)

проекту, кошторисів, гарантій щодо залучення коштів для реалізації проекту з інших джерел (меценати, спонсори, рекламодавці тощо).

В українському законодавстві дається визначення термінів «*продюсер аудіовізуального твору*» (Закон України «Про авторське право та суміжні права») та «*продюсер фільму*» (Закон України «Про кінематографію»). Хоча фільм, за визначенням, є аудіовізуальним твором перше визначення певною мірою суперечить другому. Згідно з визначенням продюсером аудіовізуального твору може бути «особа» (як видно з контексту – лише фізична особа), а продюсером фільму «фізична або юридична особа». Щоб вважатись продюсером аудіовізуального твору, достатньо організувати або організувати і фінансувати його «створення». Для продюсера фільму обов'язковим є ще й його розповсюдження. А це означає, зокрема, що особа яка займається лише виробництвом фільму, може вважатись продюсером і претендувати на державну підтримку в «продюсерській системі».

Як свідчить світовий досвід, сфера продюсерства не обмежується виробництвом аудіовізуальних творів, а поширюється і на академічне музичне мистецтво, шоу-бізнес, театральну справу, гастрольно-концертну діяльність тощо. Тому доцільно дати в українському законодавстві універсальне визначення терміну «продюсер», врахувавши при цьому, що продюсер тим відрізняється від менеджера, що бере на себе ініціативу і відповідальність (а значить – фінансові ризики) за реалізацію культурно-мистецького проекту – комерційного або некомерційного.

Широке та ефективне застосування продюсерства в культурно-мистецькій сфері України, крім недосконалості правової бази, стримується недостатністю підготовлених кадрів та обмеженістю джерел мистецьких проектів. У цьому зв'язку, для поліпшення ситуації необхідно врахувати як досвід країн з розвинутою ринковою економікою, так і досвід, накопичений країнами близького зарубіжжя, зокрема Росії та Польщі.

Музичний продюсер – це особа чи компанія, яка відповідає за імідж, музичний стиль виконавців та процес звукозапису, тобто здійснює ідейно-художній та організаційно-фінансовий контроль над постановкою музичного проекту.

По відношенню до творчості співака продюсер виконує наступні функції:

- 1) створення сценічного іміджу артиста (підбір репертуару, сценічне вбрання, стиль зачіски, манера тощо);
- 2) організація концертних виступів співака та його участі у різних заходах (корпоративні свята, державні заходи, телепрограми, радіопередачі);
- 3) реклама співака у всіх можливих видах ЗМІ з метою створення «бренду-імені» виконавця;
- 4) випуск музичної продукції (аудіодиски, відео концерти і т.п.) з метою подальшої її популяризації та поширення;
- 5) просування музичного продукту на радіо і телебачення;
- 6) фінансово-розрахункова робота (пошук засобів для реалізації проектів співака, облік видатків та прибутків спільної діяльності співака та продюсера).

Відомі українські продюсери: Костянтин Меладзе (Валерій Меладзе, «ВИА Гра», Анастасія Приходько, Марк Тішман, «БиС», «Корнелія Манго», «Інь-Янь»).

Продюсер – фізична або юридична особа, яка бере на себе ініціативу і відповідальність за реалізацію, або фінансування та реалізацію аудіовізуального (кінематографічного), театрального, музичного, гастрольно-концертного чи іншого культурно-митецького проекту.

Сьогодні в Україні продюсер є не тільки основною фігурою, яка веде всі справи артиста і вирішує практично все, але й часто є інвестором проекту.

Основні функції продюсера:

1) *Стратегічна* – проведення аналізу ситуації і розробка прогнозів, на основі яких ставляться цілі продюсерської організації;

2) *Адміністративна* – контроль, оцінка результату, заохочення і кара;

3) *Експертно-інноваційна* – знайомство з новинками ринку і створення умов для негайного втілення найбільш перспективних у практику;

4) *Соціально-психологічна* – створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка традицій, вирішення, а краще попередження конфлікту, формування стандартів поведінки;

5) *Лідуюча* – контроль за тим, щоб конкретні дії членів його команди не протирічили загальним інтересам, не підривали внутрішню єдність групи.

Планування театралізованих (театралізація – це поєднання документального і художнього матеріалу за законами театру і драматургії з метою певного впливу на публіку) програм потребує значного часу із-за великого обсягу роботи, тобто без партнерів продюсеру не обійтися.

В процесі підготовки культурно-дозвіллевих заходів продюсер взаємодіє з великою кількістю партнерів:

- Офіційні структури (департаменти, міністерства, комітети і т. і.);
- Фірми-прокатчики технічних засобів (світлове, звукове, сценічне обладнання і т. і.);
- Букінгові і рекрутингові агенства;
- Художньо-виробничі майстерні;
- Представники служб МНС;
- Фінансові установи (банки, фінансові компанії);
- Рекламні агенства;
- Концертні зали, стадіони, сценічні площадки і т.і.;
- ЗМІ (видавництва, телебачення, радіо, Інтернет);
- Транспортні засоби;
- Готелі і інші структури, необхідні для організації заходу.

2.Творчий склад проекту

Ніякий проект, ніяка структура не може успішно існувати без грамотної, згуртованої команди професіоналів. Безумовно, що основними фігурами в організації фестивалю (конкурсу і т. і.) є директор фестивалю, керівник проекту і художній керівник.

Творчий склад, або режисерсько-постановочна група, включає:

- Автора сценарію, діалогів, тексту ведучих, сюжетної і образної побудови – як правило, ним є головний режисер або режисер-постановник;
- Режисера-постановника, який здійснює детальне режисерське розпрацювання і керівництво постановочним процесом;
- Редактора, який підбирає виконавців, складає редакторський лист із вказанням твору, автора музики і тексту;
- Балетмейстера-постановника, який, працюючи в тісному контакті з режисером-постановником, за допомогою танцю, пантоміми, масових хореографічних сцен здійснює задум режисера;
- Композитора, який також працює в контакті з режисером, балетмейстером, автором тексту зі створення звукової партитури, проводить запис музичного оформлення;
- Художника-постановника, який створює сценографічне вирішення і здійснює авторський і технічний контроль за виконанням свого задуму. В такій якості може виступати як приватна особа. Так і ціла фірма, яка спеціалізується на створенні і втіленні художньо-декораційних проектів;
- Завідувача постановочною частиною, який займається розрахунком необхідної кількості сценічних декорацій і їх виробництвом у відповідності з художньо-декораційним рішенням художника-постановника, до такої роботи можна залучати постановочні фірми і компанії;
- Художника по костюмах, який розробляє модель і костюми; в цій якості може виступати модельне агентство;
- Художника по світлу, який здійснює світлове вирішення проекту і працює в тісному контакті з режисером; як правило, на час проведення заходу запрошуються фірми, які спеціалізуються у світловому оформленні подібних заходів;
- Звукорежисера, який несе відповідальність за якість звуку і комплектацію необхідного звукового обладнання;
- Стилиста (візажиста, гримера), який працює над створенням іміджу виконавців, персонажів.

Менеджерський склад включає:

- Директора проекту, основною функцією якого є фандрайзинг і вибудова стратегічних партнерств, організація і постановка, координація технічних і адміністративних завдань у відповідності із творчими завданнями і контроль їх виконання;
- Головного адміністратора, який працює з адміністративним штатом, контролює роботу адміністраторів по транспорту, реквізиту, а також є матеріально відповідальним і координуючим роботу підпорядкованих йому адміністраторів;

- PR-менеджера, який відповідає на «обличчя» проекту, здійснює рекламну кампанію проекту у ЗМІ;
- Комерційного директора, який заключає контракти з виконавцями, артистами, запрошеними спеціалістами, фірмами-орендарями світлового, звукового, сценічного обладнання, виробниками художньо-декораційного оформлення заходу, фінансовими структурами і ін.

Література до теми:

1. Тульчинский Г. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб : «Издательство Планета Музыки» ; Издательство «Лань», 2010. – 384 с. ; ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

Доктор мистецтвознавства, професор Карась Г. В.

Лекції з менеджменту культури і мистецтв

•

Лекція 10. Реклама і PR

1. Особливості рекламного просування
2. PR-дії.

3. Особливості рекламного просування

Під засобами реклами прийнято розуміти форму виразу рекламної інформації з метою доведення її до як найбільшої кількості споживачів.

Найбільш корисними *каналами* для цього є:

- Друкована продукція (афіші, постери, листівки, флаєри, буклети і ін.); особисті контакти – візит представника організації (генеральний директор чи співробітник) до потенційного покупця, переговори з представниками потенційних покупців на виставках і ярмарках, під час яких вручається рекламна продукція;
- Пошта – пряма поштова розсилка («директ мейл»), розповсюдження друкованих рекламних матеріалів за спеціально відібраними адресами потенційних спонсорів, а також за адресами редакцій газет і журналів, державних службовців і інших важливих адресатів;
- Преса (друковані ЗМВ): громадсько-політичні, спеціалізовані, бульварні, глянцева, періодичні видання, в яких розміщують рекламні оголошення;
- електронні ЗМІ (радіо, телебачення, Інтернет), інші аудіовізуальні засоби (кіно, мультимедійні матеріали);
- зовнішня реклама – рекламні щити, плакати, розтяжки, тобто різного роду зображальні і текстові послання в місцях скупчення людей;

- реклама на транспорті (рекламні оголошення на зовнішній стороні і в салонах транспортних засобів, на зупинках, вокзалах і ін.);

Щоб раціонально вибрати канал розповсюдження рекламних послань, потрібно провести аналіз каналів масової інформації за такими критеріями:

- охоплення (тобто до якого можливого числа адресатів вдасться донести послання при звичайних середніх умовах);
- доступність (чи зможе підприємство скористатися даними каналами і будь-який момент, а якщо ні, то наскільки виникаючі обмеження знизять ефективність реклами);
- вартість (загальні витрати на одну публікацію (передачу) даного рекламного послання, скидки на більшу кількість, вартість одного рекламного контракту з урахуванням тиражу (числа глядачів, слухачів);
- керованість (тобто, чи отримає підприємство можливість передати по цьому каналу повідомлення саме тій цільовій групі, яка необхідна);
- авторитетність (наскільки даний канал користується повагою зі сторони потенційної і діючої аудиторії);
- сервісність (тобто чи треба представляти рекламне послання в абсолютно готовому виді для друку (передачі) чи можна розраховувати на те, що професіонали виконають підготовку тексту, фотозйомку, створять телефільми і т. і.).

Реклама в газетах. Газети дозволяють передати клієнтам конкретну інформацію. Місцеві щоденні або щотижневі газети є популярними серед малих і середніх підприємців завдяки великим тиражам (реклама доходить до більшої кількості споживачів), порівняно невеликій вартості газетної площі, а також можливості розмістити оголошення одразу ж після його подачі і при необхідності оперативно змінити його зміст.

Журнали та інші періодичні видання. Найбільш відомі журнали звернені до широкого кола читачів, однак більша частина адресовані строго визначеним групам. Тому такі видання – прекрасний рекламний засіб для підприємства.

Реклама на радіо. Радіо – найбільш доступний, дешевий і популярний ЗМІ. Воно викликає миттєву реакцію на рекламну пропозицію, впливає на певний тип аудиторії – людей активних, що переміщаються, оскільки радіо звучить в автомашинах, громадському транспорті, на морі, на суші, в кафе і т. і.

Телевізійна реклама. В такій рекламі сфокусована більшість переваг всіх видів реклами, вона охоплює найбільшу аудиторію. Для реклами на телебаченні використовують слайди, кіно- і відеоролики. Можливою є пряма трансляція з телестудії або з місця події. Кіно- та відеоролики можуть бути ігровими, відзнятими з натури, мультиплікаційними і графічними. За типом сюжетів рекламні ролики поділяються на описові (інформаційні), в них міститься певна інформація; благополучно-синтементальні, які створюють атмосферу благополуччя; парадоксальні і шокові – представляються в сюжеті незручності і біди без рекламної події чи іншої акції.

Реклама на транспорті. Щоденно послугами метро, автобусів, тролейбусів, трамваїв, електричок, мікроавтобусів користуються мільйони людей – чоловіки і жінки, які їдуть з дому і назад на роботу, школярі і студенти – на навчання, домогосподарки – за покупками, тому як засіб масового впливу на людей такий вид реклами можна вважати досить успішним.

Цю рекламу можна класифікувати на три види:

- 1) внутрішньосалонні рекламні планшети в громадському транспорті;
- 2) рекламні плакати, розміщені на зовнішніх сторонах транспортних засобів; така реклама буває як навісною, так і намальованою;
- 3) стаціонарні плакати, розміщені на залізничних вокзалах і в аеропортах, на автобусних станціях, в касах продажу квитків, на зупинках трамваїв і тролейбусів, на АЗС.

Основні правила реклами на транспорті:

1. Часто попадати на очі.
2. Привертати до себе увагу.
3. Бути короткою.
4. Бути доступною для читання на ходу.
5. Бути зрозумілою.

Пряма поштова реклама (direct mail) – розсилка поштою, розповсюдження серед перехожих, прикріплення до лобового скла чи «двірників» автомашин, вручення покупцям в торгових точках. До прямої реклами належить роздача сувенірів, які несуть в собі інформацію рекламодавця. Така реклама – найбільш особистісна, найбільш інтимна. Згадаємо Дейла Карнегі: «Найсолодшим словом для людини є її ім'я».

4. PR-дії.

Мова йде про дії з метою досягнення публіситі – безплатне висвітлення певних тем в розділах новин, редакційних статтях або в якихось некомерційних розділах ЗМІ. На публіситі необхідно виділяти приблизно 5–10% ресурсів, які призначені для маркетингу.

Публіситі – це як делікатес, яким приємно час від часу балувати себе. Кілька правил для організації публіситі:

- 1) Не робити нічого, що могло б привести до негативного публіситі. Якщо на концерті були не всі музиканти, які були вказані в рекламі, то нема права на скаргу, якщо представники ЗМІ взнали про це.
- 2) Треба бути чесними із ЗМІ. Звичайно, не треба повідомляти про себе негативну інформацію або розказувати неприємні історії, але також не треба брехати. Рано чи пізно брехню буде виявлено і наслідки можуть бути більш сумними, як можна було собі уявити.
- 3) Необхідно підготовувати ЗМІ інформацією, тобто регулярно надсилати інформацію репортерам і редакторам провідних газет.
- 4) Домагайтесь того, щоб вас цитували.
- 5) Пропонуйте матеріали для публікації – статті і фотографії.
- 6) Уникайте трюків. Однак, якщо ви працюєте в шоу-бізнесі, то можна час від часу з успіхом використати якийсь «трюк». Наприклад, відомі артисти

продають гамбургери в «Макдональдсі» або беруть участь в рекламних акціях.

- 7) Врахуйте: репортери і автори статей приходять і відходять, а вчорашні новини стають історією.

Література до теми:

1. Тульчинский Г. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб : «Издательство Планета Музыки» ; Издательство «Лань», 2010. – 384 с. ; ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

Доктор мистецтвознавства, професор Карась Г. В.

Лекції з менеджменту культури і мистецтв

Лекція 11. Технічне забезпечення спеціальних подій

1. Звукове оформлення.
2. Світловий райдер.
3. Побутовий райдер.

4. Звукове оформлення.

Технічне забезпечення спеціальних подій пов'язане із так званим райдер-листом (від англ. ride – «поїздка», «їхати»). Це поняття з'явилося у нас із проникненням західного шоу-бізнесу і підготовкою гастролей зарубіжних музичних груп і виконавців. Первісно райдер-лист – це список обладнання і порядок його підключення і розташування. На початку 1990-х мова йшла тільки про звукове оформлення, пізніше – про світлове, а до кінця 1990-х додалося сценічне обладнання. Потім до технічного райдеру додався побутовий – список вимог артиста (групи) по трансферу, проживанню, харчуванню, вигод в процесі роботи.

Для звукового оформлення заходу менеджер повинен володіти мінімальним набором технічних знань. Звук ділиться авансценою на дві нерівні частини – **фронтальний (портальний або силовий)** і **бек-лайн**. Перший звернений до глядачів (гостей). Другий призначений для виконавців і звернений на сцену.

Портальний звук – основний, від його якості, прозорості, розбірливості і чутності залежить успіх або провал заходу. Із-за неякісного звуку глядачі можуть покинути захід.

До цих пір кількість звуку вимірюють кіловатами.

Як розмістити звукове оформлення? Необхідно врахувати фізичні закономірності:

- при роботі на вулиці звук краще піднімати вище за принципом лінійних масивів;
- по воді звук «летить» в рази довше;
- якщо є поблизу будівлі, то звук необхідно розвертати так, щоб глядач був між джерелом звуку і стіною, тоді суб'єктивно буде голосніше.
- слід враховувати погоду. При сильному вітрі треба більше звуку. А в мороз, навпаки, щільність звукового середовища вища, звук «летить» далі;
- басові і суббасові частоти розповсюджуються у всі сторони рівномірно і чуються у 2-4 рази гірше, як середні і високі частоти. Це означає, що якісний звук почують ті, хто знаходиться перед акустичними системами, а збоку почують тільки «бужкання», тобто менш прозорий звук.

Бек-лайн – це звук, що обслуговує виконавців, він складний і багатоплановий. Насамперед, виконавець повинен чути себе і всіх своїх колег під час концерту, навіть, якщо він працює під фонограму.

По-друге, у деяких випадках виконавець повинен сам відрегулювати звучання інструменту або мікрофону.

Третє – в різних композиціях виконавець може включати або виключати інструменти онлайн і т. і. Часто разом із виконавцями є присутнім їх звукоорежисер, що полегшує роботу.

Четверте – якщо в програмі передбачається переміщення артистів по сцені або залу, треба передбачити безперебійну роботу апаратури по всьому маршруту. Краще всього зарання на репетиції все це перевірити.

Отже, звуковий райдер – це інструкції із комплектації, настройки, роботи на концерті звукового обладнання.

5. Світловий райдер.

Світловий райдер – це порядок комплектування, розташування і підключення світлової апаратури і спецефектів.

Якщо на площадку б'є сонце, то світло на 90 % буде неефективним. Природне світло повинно падати на артистів зверху і з переду. Це основна заливка, яка може бути постійною або такою, що відключається. Для кращого освітлення використовують передню нижню підсвітку. Для роботи зі світлом необхідно запрошувати світлорежисера.

Також у сучасній світло режисурі широко використовуються прожектори повного обертання («голови»), які управляються з пульта та профектори т. зв «пушки», які створюють класичний театральний ефект на сцені і фокусують увагу за завданням режисера на необхідній людині чи об'єкті.

Генератори диму і туману додають видимості світлового потоку. До світлового райдеру також входять лазери, піротехніка сценічна і різного роду спец ефекти (сніг, мильні бульбашки, конфетті).

Вся апаратура повинна бути перевірена до початку *саундчеку*. На час саундчеку та всього заходу поряд зі сценою має бути кваліфікований спеціаліст, здатний швидко виправити будь які неполадки.

Райдер часто суміщають із таймінгом (розрахунок проходження заходу), монтажним листом і навіть зі сценарієм. В результаті отримуємо об'ємну інструкцію. В якій описується все дійство.

6. Побутовий райдер.

Побутовий райдер – це безкінечний привід для анекдотів і головний біль адміністратора. Він включає в себе все, що стосується існування виконавців, що беруть участь в події. Це трансфер до місця роботи, рівень готелю, маршрут руху на захід, побутові вигоди, харчування, розваги, одяг, охорона на заході і т. і. В Інтернеті можна знайти багато побутових рейдерів, які включають такі забаганки зірок, як: особливий алкоголь, спеціальні рушники, марки машин для приїзду і від'їзду і т.і.

Що стосуються всієї іншої технічної частини, то окремої уваги заслуговують:

- 1) енергопостачання, включаючи резервне джерело живлення;
- 2) транспорт;
- 3) репетиції і саундчек;
- 4) узгодження монтажу і демонтажу обладнання;
- 5) наявність необхідної кількості туалетів;
- 6) харчування;
- 7) наявність мобільного зв'язку (рації) всіх служб з помічником режисера;
- 8) наявність лікаря, вогнегасника, охорони.

"IQ валентність і формування сучасного інформаційного простору".

Тільки

16 % – чоловіків

12 % – жінок – мають високий рівень IQ !!!

Три категорії соціуму:

30 % – інтелектуальна еліта, інтелігенція, випускники вищих навчальних закладів;

30% – ті, хто піддається інформуванню (рівень бакалавра);

понад 30% – загальна маса, яка не здатна аналітично сприймати, не здатна думати і робити висновки, тож легко піддається маніпуляціям і ведеться на брязкальця.

Як український інформпростір творить відповідну українську дійсність?

Чим наповнюють мізки та свідомість пересічного українця?

Чому серед переліку дев'ятиста каналів можна натрапити аж на одну аналітичну програму?

Які маніпулятивні технології використовують в інформаційному просторі?