

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра гражданского права и гражданского процесса

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2021*

УДК 338.46:7.05(075.8)

ББК 65.498.5я73

Э40

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 4 от 18.02.2021.

Составитель: доцент кафедры гражданского права и гражданского процесса ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук, магистр права **Л.Ф. Трацевская**

Р е ц е н з е н т :

исполняющий обязанности заведующего кафедрой
информационных технологий и управления бизнесом
ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат экономических наук, доцент *Э.В. Павлыш*

Экономические основы арт-менеджмента : курс лекций / сост.
Э40 Л.Ф. Трацевская. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2021. – 79 с.

Предлагаемое издание содержит необходимый теоретический материал по курсу «Экономические основы арт-менеджмента», изложенный в краткой форме, разработанный в соответствии с учебной программой данной дисциплины, и рекомендуется для самоподготовки студентов магистратуры специальности 1-20 80 01 Арт-менеджмент очной и заочной форм обучения.

УДК 338.46:7.05(075.8)

ББК 65.498.5я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Модуль 1. Менеджмент и его специфические черты в сфере искусства и культуры	6
<i>Тема 1. Сущность, задачи и принципы менеджмента</i>	<i>6</i>
1.1. Менеджмент: сущность, цели и задачи	6
1.2. Объекты и субъекты менеджмента	8
1.3. Виды менеджмента	10
1.4. Принципы менеджмента	11
1.5. Современный менеджер	11
<i>Тема 2. Организация как объект управления</i>	<i>14</i>
2.1. Организация и ее отличительные характеристики	14
2.2. Организация как система	16
2.3. Виды организаций	17
2.4. Внутренняя и внешняя среда организации	18
2.5. Функции управления организацией. Понятие и характеристика методов менеджмента организации	20
<i>Тема 3. Специфика менеджмента в арт-сфере</i>	<i>26</i>
3.1. Сфера искусства и культуры как объект управленческой деятельности	26
3.2. Области арт-менеджмента	28
3.3. Характеристика системных процессов управления жизнедеятельностью организации культуры (искусства)	31
3.4. Направления внешнего менеджмента в сфере культуры и искусства	32
<i>Тема 4. Профессионализм и мастерство арт-менеджера</i>	<i>34</i>
4.1. Арт-менеджер и сфера его профессиональной деятельности ..	34
4.2. Культурный продукт как объект деятельности менеджера в арт-сфере	36
4.3. Ключевые роли и функции менеджера в сфере культуры и искусства	37
4.4. Компетентностная модель арт-менеджера. Профессиональные качества арт-менеджера	38
4.5. Принципы построения работы менеджера в арт-сфере. Этический кодекс арт-менеджера	40
Модуль 2. Проектно-технологические основы арт-менеджмента ...	42
<i>Тема 5. Проектная деятельность организации культуры</i>	<i>42</i>
5.1. Понятие проектной деятельности и ее задачи в арт-сфере	42
5.2. Творческие проекты как новые формы культурной деятельности. Основные требования к культурному проекту	44
5.3. Сущность и технологии художественного проектирования ...	47

5.4. Функции арт-менеджера в процессе проектной деятельности. Способность к проектированию как фактор успешной и эффективной работы арт-менеджера	49
Тема 6. Маркетинговые стратегии организации культуры	51
6.1. Традиционная концепция маркетинга	51
6.2. Концепция социального маркетинга	52
6.3. Стратегии продвижения	54
6.4. Маркетинговые стратегии и процесс воспроизводства в сфере культуры	55
6.5. Фандрейзинг в арт-менеджменте	56
Модуль 3. Менеджмент в культурно-просветительной и досуговой сфере	59
Тема 7. Менеджмент в изобразительном искусстве	59
7.1. Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства	59
7.2. Взаимоотношения профессиональных участников рынка объектов изобразительного искусства	61
7.3. Перспективы развития бизнеса в сфере изобразительного искусства в Республике Беларусь	63
Тема 8. Менеджмент музейного дела	66
8.1. Особенности развития музейного дела в условиях рыночной экономики. Проблемы и возможности музея в современном мире	67
8.2. Организация деятельности современного музея	69
8.3. Предпринимательская деятельность музея	71
8.4. Направления развития музейного менеджмента	73
Тема 9. Менеджмент шоу-бизнеса	74
9.1. Понятие и структура шоу-бизнеса	74
9.2. Организация производства в шоу-бизнесе	75
9.3. Этика менеджмента в шоу-бизнесе	77
Литература	78

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования рыночной белорусской экономической модели произошло становление сферы культуры и искусства как самостоятельной отрасли национальной экономики, функционирование которой направлено на удовлетворение культурных и духовных запросов граждан Республики Беларусь. Эффективное решение задач, стоящих перед данной сферой требует системных научных знаний и практических навыков по управлению организациями культуры и искусства. В связи с этим возрастает необходимость в специалистах, имеющих представление и способных разбираться в актуальных вопросах теории и практики управленческой деятельности в арт-среде и ее особенностях в данной сфере, а также специфике организации и управления деятельностью организаций арт-рынка.

Цель изучения дисциплины «Экономические основы арт-менеджмента» заключается в получении студентами магистратуры основ системных знаний в области науки управления в сфере искусства и культуры, специфики менеджерской деятельности на арт-рынке, в формировании у них компетенций и навыков, которые повысят их экономическую культуру, позволит им снизить экономические риски в будущей профессиональной, научной и творческой деятельности.

В предлагаемом издании системно и в краткой форме излагаются основные вопросы курса «Экономические основы арт-менеджмента». Оно разработано в соответствии с учебной программой данной дисциплины и предназначено для студентов магистратуры специальности 1-20 80 01 Арт-менеджмент дневной и заочной форм обучения.

МОДУЛЬ 1.

МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ В СФЕРЕ ИСКУССТВА И КУЛЬТУРЫ

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

План темы

- 1.1. Менеджмент: сущность, цели и задачи.
- 1.2. Объекты и субъекты менеджмента.
- 1.3. Виды менеджмента.
- 1.4. Принципы менеджмента.
- 1.5. Современный менеджер.

1.1. Менеджмент: сущность, цели и задачи

Английское слово «менеджмент» переводится на русский язык как управление, руководство. В отечественной и зарубежной литературе имеется множество определений менеджмента. Приведем некоторые из них.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Менеджмент – это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей, путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств (Комитет по развитию менеджмента в Европе, Брюссель).

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора (Р.А. Фархутдинов).

Все определения менеджмента имеют три общие черты:

- обязательное наличие цели при управлении;
- особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- управление имеет место в организации.

В древности философы полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо умения подчиняться. Поэтому природа и принципы справедливого и эффективного управления составляли и составляют предмет размышлений ученых многих стран.

Менеджмент представляет собой сложный социально-экономический процесс и означает целенаправленное воздействие на трудовые

коллективы для организации и координации их деятельности в процессе экономической деятельности с целью эффективного выполнения стоящих перед организацией задач.

Менеджмент как специфический вид управленческой деятельности строится на следующих основных положениях:

1. Менеджмент направлен на человека, его задача состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, так как человеческая способность вносить вклад в развитие общества зависит не только от эффективности управления организацией, но и от собственных усилий и отдачи людей.

2. Каждая организация требует от менеджмента постановки простых, четких и внятных задач, его предназначение состоит в том, чтобы сплотить работников организации вокруг общих целей, без чего организация не может быть таковой.

3. Организация и каждый ее член должны развивать как свои потребности, так и возможности их удовлетворения; подготовка и развитие работников должны постоянно осуществляться на любом уровне организации.

4. Любая организация состоит из людей с различными навыками и познаниями, выполняющих разнообразные виды работ, поэтому она должна формироваться и функционировать на коммуникации между работниками и на их индивидуальной ответственности.

5. Поскольку менеджмент связан с взаимодействием людей в общей для них организации, он глубоко проник в культуру человеческого общения. Каждой организации необходимо сформировать собственные традиции, выработать менеджерский опыт, которые можно было бы использовать для модернизации системы управления.

Рассмотрев содержание менеджмента, можно определить его цель и задачи.

Цель менеджмента состоит в обеспечении рентабельной деятельности организации и ее стабильного положения на рынке путем рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

- определение конкретных целей развития организации;
- выявление приоритетных целей, очередности и последовательности их решения;
- разработка стратегии развития организации;
- выработка системы мероприятий для решения поставленных задач на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- установление контроля выполнения поставленных задач, координация работы всех подразделений организации и учет изменений рыночной ситуации;

- стимулирование работы сотрудников организации (моральное и материальное).

Содержание менеджмента также рассматривают в трех аспектах: как науку и искусство управления; как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; как аппарат управления деятельностью организации.

Менеджмент как наука изучает:

- законы, принципы и методы построения и функционирования организации;

- законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;

- деятельность руководящих работников по управлению организацией;

- личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;

- отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

1.2. Объекты и субъекты менеджмента

Объектом менеджмента следует признать все, в отношении чего осуществляется менеджмент. Разнообразие объектов менеджмента представлено на рисунке 1.

Как показывает рисунок, *Основополагающим объектом менеджмента* является *организация* как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Организация – это:

- совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных с определенной целью (миссией);

- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от ее вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

Субъектами менеджмента следует признать всех, кто осуществляет управление; руководителей различного уровня, занимающих в организации постоянную должность и наделенных полномочиями в области принятия решений в определенных сферах ее деятельности, то есть менеджеров. Следовательно, **менеджер** – это человек, профессионально занимающийся в организации управлением социально-экономическими и производственными процессами.

В соответствии с этим понятие «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных подразделений организации;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

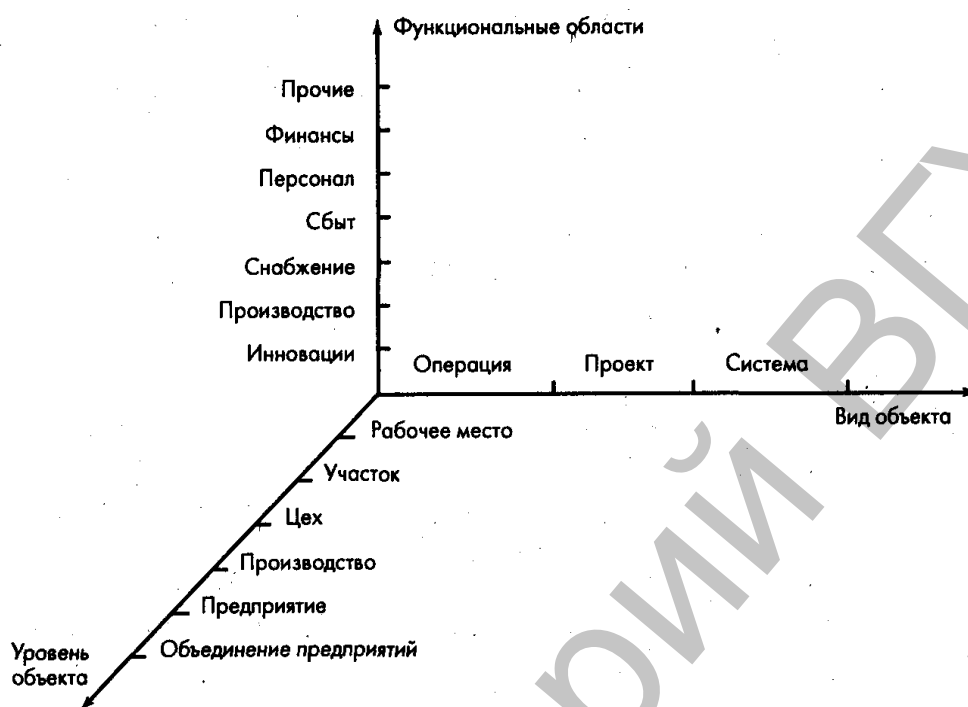


Рис. 1. – Характеристика объектов менеджмента

Менеджеры руководят трудовым коллективом. **Коллектив** – это сообщество людей, работающих в одной организации. Весь коллектив в литературе часто образно делят на «синие воротнички» (все рабочие и специалисты) и «белые воротнички» (менеджеры, то есть руководители всех уровней).

Менеджеры различаются по иерархическому уровню. В соответствии с этим выделяют высший, средний и низший уровень менеджмента.

Высший уровень, топ-менеджеры (от англ. *top* – верхний, высший), которые отвечают за принятие решений, касающихся не только настоящего, но и будущего организации (отсюда – высокая ответственность, подверженность рискам). Вследствие этого их труд очень ценится и высоко оплачивается. К топ-менеджерам относятся директор организации и его заместители (по производству, по экономике, по кадрам, по маркетингу, главный бухгалтер). Вся эта «верхушка» представляет собой управленческую команду и решает как общие вопросы развития организации (директор), так и вопросы развития функциональных направлений ее деятельности (заместители директора по функциональным направлениям). Для их труда характерен ненормированный рабочий день.

Средний уровень, миддл-менеджеры (от англ. *middle* – середина). Это руководители структурных подразделений организации (начальники цехов, отделов, производств, филиалов). Характер их работы в большей степени определяется содержанием работы руководимого ими подразделения, чем организации в целом. Общение занимает 66–90% рабочего времени миддл-менеджеров.

Низший уровень, супервайзеры, представлен руководителями, которым непосредственно подчинены исполнители: рабочие, рядовые сотрудники и специалисты. К ним относятся руководители групп, бригад, мастера, начальники отделов, заведующие лабораториями. Они контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование ресурсов, несут ответственность за подчиненных. Характер их работы напряженный, наполненный разнообразными действиями, переходом от одной задачи к другой. Общение с подчиненными у этих менеджеров занимает более половины рабочего времени.

1.3. Виды менеджмента

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента. Существуют различные виды менеджмента.

По признаку объекта различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.

Общий, или генеральный, менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.

Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля их реализации.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

1.4. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации как объекта управления. Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками (менеджерами) при осуществлении ими управленческих действий.

Важнейшими принципами эффективного менеджмента являются:

Принцип целостности, который определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

Принцип иерархической упорядоченности, регламентирующий уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

Принцип целевой направленности, предполагающий приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

Принцип научной обоснованности и оптимизации, формулирующий необходимость использования научного подхода, различных методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Принцип сочетания централизации и децентрализации, устанавливающий требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.

Принцип мотивации, который предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для заинтересованности менеджеров и их подчиненных в эффективном сотрудничестве.

Принцип единоначалия, исходящий из того, что люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник.

Принцип обеспечения обратной связи, основанный на получении информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным планом.

Принцип лидерства, предполагающий склонность людей следовать за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей.

Принцип ответственности, основанный на необходимости иметь определенные руководящие инструкции, положения и нести ответственность за их исполнение.

1.5. Современный менеджер

Менеджер – это работник, занимающий в организации постоянную должность, нанимаемый ей для осуществления управленческой деятельности и решения управленческих задач.

Термин «менеджер» в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям организаций и их струк-

турных подразделений (управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т.п.).

Менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей:

- роль по принятию решений (определение направлений деятельности и развития организации, распределение ресурсов, текущие корректировки и т.п.);
- информационную роль (сбор информации о внутренней и внешней среде, распространение информации)
- роль руководителя (формирование отношений внутри и вне организации, мотивирование персонала на достижение целей, координирование усилий).

Менеджер выступает в своей профессиональной деятельности как организатор, администратор, специалист, дипломат, инноватор, предприниматель и воспитатель. Так, действуя *как организатор*, менеджер обеспечивает взаимодействие сотрудников для достижения целей организации. *В качестве администратора* – применяет меры регламентируемого административного воздействия. *Как специалист* – ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы. *Как дипломат* – ведет переговоры, контактирует с субъектами внешней среды (деловыми партнерами, представителями органов власти, СМИ и т.д.). *Как инноватор* он воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников организации. *Как предприниматель* – работает в условиях неопределенности и риска, действует инициативно и ответственно с целью получения прибыли. *Как воспитатель* – морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд.

Основными признаками менеджера выступают:

1. *Менеджер – наемный управляющий.* Наем менеджера осуществляет собственник организации. Собственник, как правило, нанимает только главного менеджера (руководителя организации), который, в свою очередь, подбирает и вводит в должность других менеджеров и работников.

2. *Менеджер – должностное лицо.* Менеджер всегда занимает определенную вакансию в штатном расписании организации — управленческий пост. Как должностное лицо менеджер выполняет управленческие функции, для чего использует делегированные ему полномочия, и распоряжается ресурсами организации. Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей организации. Наличие такого права у менеджера определяет его возможность распоряжаться ресурсами и влиять на ситуацию.

3. *Менеджер имеет власть.* Власть менеджера в организации дается не собственностью, а должностью и установленной системой разделения и

кооперации труда (власть формального лидера), а также системой психологических взаимоотношений людей (власть неформального лидера).

4. *Менеджер управляет людьми.* В подчинении менеджера всегда находятся сотрудники. Управление их знаниями, умениями, навыками есть управление персоналом. Кроме того, к ресурсам менеджера относятся природные и материальные (включая финансовые) ресурсы, а также информация и время. Качество используемых ресурсов оказывает существенное влияние на эффективность работы менеджера.

5. *Менеджер принимает и реализует управленческие решения.* Принятие управленческих решений является отличительным признаком менеджера, выделившим управленческий труд из системы общественного труда.

6. *Менеджер – профессионально подготовленный управляющий.* Профессиональная подготовка в сфере управления необходима и не может быть заменена подготовкой по отдельным специальностям: гуманитарным, экономическим, техническим, естественнонаучным.

Среди основных особенностей менеджерского труда следует выделить:

- труд менеджера имеет умственный, творческий характер;
- предметом менеджерского труда выступает информация;
- орудием труда менеджера являются средства работы с информацией;
- результат деятельности менеджерского труда оценивается со временем, по достижении поставленных целей.

Чтобы соответствовать занимаемой должности, менеджер должен обладать рядом профессиональных качеств, основными из которых являются:

- *мировоззренческая позиция:* четкая управленческая концепция, желание обеспечить достижение экономических и социальных целей организации, умение позитивно воздействовать на людей;
- *деловая компетенция:* профессиональные технологические знания, опыт работы, предприимчивость, желание и умение рисковать, культура профессионального общения, знание психологии, стремление к повышению своего образовательного уровня;
- *административные способности:* желание и умение контролировать подчиненных, умение интенсивно использовать свое рабочее время, правильно оценивать людей, эффективно использовать трудовые ресурсы, рациональность;
- *личностные качества:* предрасположенность к лидерству, любовь к людям, внутренняя свобода, обязательность, умение устанавливать межличностные отношения, чувство юмора.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

План темы

- 2.1. Организация и ее отличительные характеристики.
- 2.2. Организация как система.
- 2.3. Виды организаций.
- 2.4. Внутренняя и внешняя среда организации.
- 2.5. Функции управления организацией. Понятие и характеристика методов менеджмента организации.

2.1. Организация и ее отличительные характеристики

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации необходимы и создаются для того, чтобы совместно делать то, что человек не может сделать в одиночку. Результаты деятельности организаций могут быть как позитивными (например, изготовление или оказание нужных человеку и обществу товаров и услуг), так и негативными (например, загрязнение окружающей среды отходами своей деятельности).

Организациям присущи следующие основные признаки:

- наличие не менее двух человек;
- единство цели;
- организационное единство, означающее, что деятельность организации осуществляется коллективом работников, объединенных общими экономическими интересами;
- технико-производственное единство, состоящее в том, что организация функционирует, используя единый для всех работников комплекс средств производства, по единой технологии;
- экономическая обособленность и экономическая самостоятельность, которые заключаются в том, что организация сама определяет, в какой сфере и какой деятельностью заниматься, кто будет ее деловыми партнерами.

Вся деятельность организаций проходит ряд стадий, начиная от возникновения и заканчивая прекращением существования или коренной модернизацией. Время, которое охватывают эти стадии существования организации, носит название **жизненного цикла организации**, состоящего из нескольких фаз:

Фаза 1 – возникновение, «рождение» организации. В это время определяется главная цель, состоящая в формировании и выживании, выходе на рынок и стремлении к максимальному увеличению прибыли. Управление организацией носит жесткий, достаточно авторитарный характер.

Фаза 2 – «детство» и «юность». Отличительной особенностью организации в это время является получение кратковременной прибыли и

ускоренный рост как главная цель, захват и укрепление позиций на своей части рынка, планирование получения большей прибыли, увеличение заработной платы и вознаграждений работников. Управлению организацией по-прежнему свойственно единоначалие.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель этого периода состоит в систематическом сбалансированном росте и формировании индивидуального имиджа. Повышается эффективность руководства организацией за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство). Среди основных задач – рост по разным направлениям деятельности, учет разнообразных интересов потребителей производимой продукции или услуг их (расширение ассортимента), углубление разделения и кооперации труда, использования премирования персонала за индивидуальные достижения в работе.

Фаза 4 – «старение» организации. Высшая ступень развития организации. Главная цель на этом этапе состоит в сохранении достигнутых результатов, повышении стабильности деятельности, усилении мотивации персонала с помощью создания условий для участия в прибылях организации. Более высокая эффективность руководства обеспечивается за счет усиления координации действий менеджеров на всех уровнях управления.

Фаза 5 – «возрождение» организации. Главной целью организации заключается в активизации хозяйственной деятельности организации и выполнения всех управленческих функций, выходе на новый уровень развития, омолаживании персонала, внедрения научной организации труда.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам: функциям, методам и принципам управления, направлениям хозяйственной деятельности и ее сложности.

Вместе с тем они имеют **общие характеристики:**

- все организации используют ресурсы (людей, или трудовых ресурсов, основных и оборотных средств, технологии и информации) для осуществления своей деятельности;
- всем организациям присуще разделение труда, представляющее собой разграничение сфер деятельности сотрудников организации во время совместного труда в соответствии с занимаемой должностью и уровнем управления (вертикальное разделение труда) или выполняемым профессиональным функциям (горизонтальное разделение труда);
- все организации находятся в зависимости от внешней среды (деловых партнеров, конкурентов, потребителей производимых товаров или услуг, государства);
- все организации представляют собой сложные структуры и поэтому имеют в своем составе различные подразделения (отделы, службы, лаборатории, цеха, участки);
- всем организациям необходимо управление, позволяющее организовать и осуществлять эффективную экономическую деятельность.

2.2. Организация как система

С точки зрения менеджмента **система** – это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной цели.

Рассмотрение организации как системы требует отнести ее к социально-экономическим системам, основными признаками которых выступают наличие целей деятельности и составляющих элементов, также имеющих свои цели. *Организация представляет собой открытую систему*, характеризующуюся взаимодействием с внешней средой. Как открытая система организация зависит от энергии, материалов и информации, поступающих извне, и имеет свойство приспосабливаться к изменениям внешней среды.

Организация в виде системы представлена на рисунке 2.

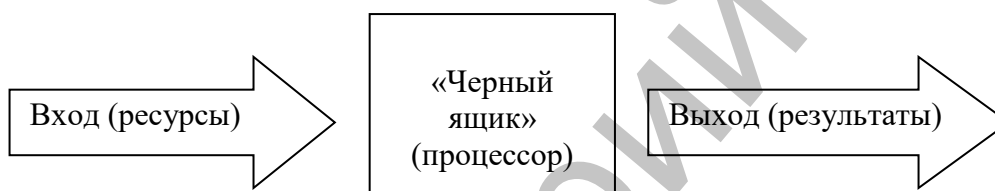


Рис. 2. – Организация как система

Как показывает рисунок, *деятельность организации состоит из трех основополагающих процессов*: получение сырья или ресурсов из внешней среды, переработка полученных ресурсов в процессоре (изготовление товаров, оказание услуг, выполнение работ), передача готовых результатов своей деятельности во внешнюю среду.

Организация как система имеет следующие отличительные характеристики:

1. Организация *социальна* по своей природе (состоит из людей со своими целями, интересами, ценностями и запросами).
2. Организацию отличает *целесообразность деятельности*: без четко очерченных, определенным образом структурированных целей, организация не может существовать. При этом цели организации должны совпадать или, по крайней мере, не противоречить целям общества.
3. *Иерархичность* как отличительный признак организации выражается в наличии лидера (руководителя) и последователей (подчиненных), а также вертикальных и горизонтальных властных полномочий.
4. Любая организация не может функционировать без *организующего, управляющего, начала*. В качестве такового может быть единоличный руководитель, коллективный орган управления или же общая, то есть объединяющая идея. С помощью управления координируется деятельность

структурных подразделений организации, для достижения ей своих целей формируются и приводятся в движение все ее ресурсы.

5. Организации свойственна *относительная обособленность*, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и отношений, что обеспечивается наличием границ, отделяющих организацию от внешнего окружения.

6. Деятельность организации осуществляется на основе *принципа саморегулирования*, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы

7. Организации присуще наличие *организационной культуры*, которая представляет собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, убеждений, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения сотрудников организации.

2.3. Виды организаций

Выделяют различные *виды организаций*:

1. В зависимости от формы собственности они подразделяются на *частные и государственные*.

2. От того, в какой отрасли экономики они функционируют, – на *промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговли, связи и т.д.*

3. Исходя из организационно-правовых форм хозяйственной деятельности, различают *акционерные общества и хозяйственные товарищества, совместные предприятия*. Акционерные общества образуются на основе объединения взносов пайщиков, разделенных на определенное количество акций – ценных бумаг, дающих право их держателям на получение части прибыли в виде дивиденда. В товариществах их участники несут ответственность в пределах сумм внесенных вкладов. Совместные предприятия организуются с участием иностранного капитала.

4. По целям деятельности организации делятся на *коммерческие и некоммерческие (бюджетные)*. Целью коммерческих организаций является максимизация прибыли. Некоммерческие создаются для обеспечения занятости населения и производства социально важных товаров и услуг.

5. По размерам организации подразделяются на *крупные, средние и мелкие (малые)*.

6. С точки зрения официальности признания различают *формальные и неформальные организации*. *Формальная организация* учреждается официально, ее ели закреплены в учредительных документах (уставе, учредительном договоре). Функционирование формальной организации, права и обязанности ее участников регулируется нормативными правовыми актами (законами, указами, декретами, положениями, инструкциями и т.п.). *К неформальным организациям* относятся спонтанно (самопроизвольно) возникающие группы людей, основанные на личном выборе связей и ассоциаций. Неформальные организации предполагают личностные

неформализованные служебные отношения, выделение из среды сотрудников-единомышленников своего, неформального лидера. Их образование чаще всего является реакцией на поведение администрации, на недоверие руководителей, на злоупотребление ими авторитарными методами управления и т.д. Неформальные организации выступают своеобразным буфером между индивидами и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей. В этом состоит позитивная роль неформальных групп для функционирования организации. В то же время неформальные группы могут выполнять и негативную функцию, уводя организацию в сторону от решения ее задач, способствуя возникновению противостояния формального и неформального лидеров и конфликтных ситуаций.

2.4 Внутренняя и внешняя среда организации

Каждая организация функционирует в рамках и испытывает воздействие двух сред: внутренней и внешней.

Под *внутренней средой организации* понимают ситуационные факторы, действующие внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы являются, в основном, результатом управленческих решений.

К основным факторам внутренней среды организации относятся:

1. Цели организации. В менеджменте цель управления определяется как желаемое поведение системы, ее возможное и необходимое состояние как результат, которого необходимо достичь. В организациях разрабатывается система целей, включающая три уровня:

- цели организации;
- цели структурных подразделений организации;
- цели сотрудников организации.

Цели организации закрепляются в политике организации, в ее миссии, планах и юридических нормативных документах, на базе которых действует организация. В Республике Беларусь к юридическим нормативным документам относятся *учредительный договор* и (или) *устав*. На их основе действуют организации различных организационно-правовых форм.

Цели структурных подразделений (производств, цехов, участков, отделов, бюро, групп) и *сотрудников организации* формируются для реализации общих целей организации и должны вносить конкретный вклад в осуществление последних.

2. Структура организации. Отражает наличие отдельных подразделений в организации, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое в такой форме, позволяющей наиболее эффективно достичь целей организации.

3. Задача – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в определенный срок. С точки зрения технологии менеджмента задачи ста-

вятся не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, выполнение которых рассматривается как необходимый вклад в достижение целей организации.

4. Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и поведении персонала. Задачи и технология тесно взаимосвязаны: выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

5. Персонал организации. Является наиболее значимым элементом внутренней среды организации, так как цели организации достигаются через труд людей. Основными характеристиками персонала выступают: пол, возраст, образование, семейное положение, мировоззрение, установки, ценности, способности, склонности, ожидания и т.д.

6. Материально-техническое обеспечение организации, которое предполагает решение следующих задач:

- создание базы сырья и материалов;
- хранение материально-сырьевых запасов;
- подготовка и движение сырья и материалов;
- использование сырья и материалов.

Эти задачи имеют как экономический, так и организационный аспекты, и решаются с учетом производственно-хозяйственных целей организации.

7. Организационная культура, складывающаяся из устойчивых норм, представлений, принципов и установок относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации.

В свою очередь, **внешняя среда организации** – это условия, факторы, возникающие в окружении организации и тем или иным образом воздействующие на нее. Организации могут не только приспосабливаться к среде, но и в определенной мере влиять на нее.

Для внешней среды организации характерны:

- **сложность** (число факторов, на которые организация обязана реагировать);
- **подвижность** (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);
- **неопределенность** (относительное количество информации и уверенность в ее точности);
- **взаимосвязанность факторов** (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

Внешняя среда организации подразделяется на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия оказывает непосредственное влияние на организацию. К ней относятся потребители, конкуренты, поставщики, собственники, инвесторы, государственные органы.

К среде косвенного воздействия относится все, что оказывает на организацию опосредованное воздействие: состояние экономики (конъюнктура рынка), социально-культурные факторы (национальный менталитет, вкусы и предпочтения потребителей определенных социальных или возрастных групп), географические факторы, политические факторы, научно-технический прогресс.

В результате взаимодействия организации с внешней средой на ее функционирование *накладываются ограничения*, а для ее функционирования *формируются условия*. При этом ограничения императивны (не подвластны менеджменту организации), а условия диспозитивны (у менеджмента есть возможность выбора определенных условий).

В качестве внешних ограничений выступают нормативные правовые акты внутреннего и международного законодательства, международные соглашения (договоры, конвенции и т.п.).

К внешним условиям можно отнести конъюнктуру рынка, научно-технический прогресс, национальные обычаи, вкусы и предпочтения потребителей.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что оно может быть разным. Поэтому в процессе управления деятельностью организации важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на них.

2.5. Функции управления организацией.

Понятие и характеристика методов менеджмента организации

Функции менеджмента представляют собой устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента. Тем не менее, можно выделить *три группы функций менеджмента*, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

1. *Общие функции менеджмента*, отражающие содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

- формирование целей;
- планирование;
- организация;
- мотивация;

- контроль.

2. *Технологические функции менеджмента.* Выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: принятие управленческих решений и осуществление коммуникаций.

3. *Социально-психологические функции менеджмента,* которые связаны, в основном, с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование полномочий и мотивацию.

Общие, технологические и социально-психологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Основными функциями менеджмента являются:

Планирование – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- в определении задач деятельности организации во всех сферах;
- в определении средств достижения целей;
- в определении сроков и последовательности реализации задач;
- в выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- в определении ответственности за решение задач.

Задачами планирования выступают:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.

2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.

3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности пред-

приятия путем сравнения фактических и планируемых значений параметров по принципу «факт - план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работников организации. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную информацию для каждого участника о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных отношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- для достижения своих целей людям необходимо объединяться;
- любая совместная деятельность требует координации;
- любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено, что он должен делать, за что он несет ответственность и кто его контролирует.

Процесс организационной деятельности включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

Мотивация как функция менеджмента представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого необходимо создать в организации условия материальной и моральной заинтересованности работников в выполнении работ.

Мотивационный процесс предполагает следующие этапы:

- возникновение потребностей;

- поиск путей устранения потребности (удовлетворение, подавление, незамечание);
- определение целей (направления) действия (что и какими средствами следует сделать, чтобы устранить потребность);
- осуществление действия;
- получение вознаграждения за осуществление действия (насколько выполнение действий дало ожидаемый результат);
- устранение потребности (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей и осуществление действий по устранению потребности).

Контроль как функция управления – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Объектом контроля выступает организация в целом, её сферы деятельности, персонал, отдельные показатели деятельности и т.д.

Целью *контроля* является обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Среди основных задач контроля можно выделить:

- сбор и систематизацию информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах;
- оценку состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов;
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности;
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Классификация видов контроля представлена на рисунке 2.

Как следует из рисунка, *среди основных видов контроля можно выделить:*



Рис. 2. – Виды контроля

Предварительный контроль. Проводится до принятия решения по вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль. Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль. Осуществляется после реализации решения для проверки правильности исполнения.

Стратегический контроль. Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Его объектами выступают важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы и т.д.

Оперативный контроль. Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами оперативного контроля выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты организации.

Финансовый контроль. Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Его объектами являются такие показатели, как: прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).

Административный контроль. Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объектами этого вида контроля выступают: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.

Полный контроль. С помощью данного вида контроля постоянно осуществляется проверка всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Выборочный контроль. Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

Внутренний контроль. Проводится в рамках организации ей самой, самостоятельно.

Внешний контроль. Организуется и проводится со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.

В процессе управления организацией применяются различные **методы менеджмента**, представляющие собой совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Методы менеджмента классифицируются по различным критериям (признакам):

- *по масштабам применения* – общие, распространяющиеся на всю деятельность организации, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой организации или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники, конкуренты и др.);
- *по отраслям и сферам применения* (в торговле, промышленности, образовании и т.д.);
- *по роли на различных этапах жизнедеятельности организации* (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);
- *по степени опосредованности воздействия* – прямые (административные) и косвенные (экономические);
- *по уровню обобщения управленческих знаний* – методы теории и практики управления;
- *по управленческим функциям* – методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля;
- *по способу воздействия на объект менеджмента* – социально-психологические методы.

Наиболее распространенными методами управления являются административные, экономические и социально-психологические.

1. *Административные методы* оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет, распоряжение и т.п.);
- соглашение (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

2. *Экономические методы* представляет собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Их сущность заключается в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и

других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы. Экономические методы основываются на использовании *стимулов*, предусматривающих заинтересованность и ответственность работников за результаты выполняемой работы. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

3. *Социально-психологические методы* – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить: методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение, развитие социальной инфраструктуры предприятия, преодоление и использование конфликтов.

ТЕМА 3. СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В АРТ-СФЕРЕ

План темы

3.1. Сфера искусства и культуры как объект управленческой деятельности.

3.2. Области арт-менеджмента.

3.3. Характеристика системных процессов жизнедеятельности организации культуры (искусства).

3.4. Направления внешнего менеджмента в сфере культуры и искусства.

3.1. Сфера искусства и культуры как объект управленческой деятельности

Сфера искусства и культуры – это совокупность предприятий, учреждений, организаций, осуществляющих производство, распределение, сохранение и организацию потребления товаров и услуг социально-культурного и информационного назначения, обеспечение удовлетворения соответствующих потребностей населения. *Организации искусства и культуры* в зависимости от содержания своей деятельности подразделяются на театральные-зрелищные (театры, кинотеатры, концертные организации и концертные залы, спортивно-оздоровительные комплексы, цирки) и клубные организации, библиотеки различных типов, музеи и галереи, парки культуры и отдыха. Данные организации в Республике Беларусь являются демократичными и общедоступными учреждениями, культурно-

образовательным пространством для духовного и творческого развития человека, его самореализации и самоактуализации.

Все практическое многообразие функций организаций искусства и культуры можно объединить в две группы функций:

- *общекультурные функции* (социализация, инкультурация, индивидуализация личности), свойственные всем без исключения организациям сферы искусства и культуры, которые имеют ярко выраженную общественную направленность;

- *узкопрофессиональные функции*, свойственные отдельным конкретным учреждениям искусства и культуры (так, узкопрофессиональные функции театров существенно отличаются от функций музеев, библиотек или картинных галерей).

Нормативно-правовой базой развития сферы искусства и культуры в Республике Беларусь является Кодекс о культуре (2016 г.).

В условиях развития рыночных отношений Республики Беларусь произошло становление сферы искусства и культуры как самостоятельной отрасли национальной экономики, функционирование которой направлено на удовлетворение культурных и духовных запросов граждан Беларуси.

Управление долговременными и текущими культуротворческими процессами, направленными на реализацию указанных целей находит свое воплощение в разработке и осуществлении культурной политики. ***Культурная политика*** – это комплекс государственных управленческих мероприятий стратегического и тактического характера в сфере культуры и искусства, предполагающих многоуровневый подход к регуляции социокультурных процессов. *Культурная политика*, во-первых, является неотъемлемой частью всех направлений государственной социально-экономической политики в целом и отражает ее духовно-ценностный и социально-нормативный аспекты; во-вторых, выступает важнейшей составляющей современной комплексной и системной социальной политики, отображающей и регулирующей социально-культурные процессы общества; в-третьих, проявляется как особое направление государственной и регулируемой государством и обществом деятельности по стимулированию социально приемлемых и предпочитаемых личностных духовных ценностей, социокультурных нормативов проявлений человека в обществе. *В настоящее время государственное управление в сфере искусства и культуры в Республике Беларусь осуществляют Президент Республики Беларусь, Совет Министров, Министерство культуры, местные исполнительные, распорядительные и некоторые другие государственные органы.*

К важнейшим приоритетным целям культурной политики в Беларуси относятся:

- развитие комплексной системы социально-культурных ориентаций человека и общества, построение новой модели жизни человека в соотно-

шении исторического социального опыта, национального культурного наследия и задач социокультурной модернизации общества;

- приобщение людей к знаниям и интересам, ко всему многообразию мировой культуры человечества, их духовное и интеллектуальное обогащение через эти знания и интересы, воспитание запросов и потребностей в доброжелательном культурном взаимодействии, общении, преодолении национальной, конфессиональной, социальной и политической отчужденности;

- прогнозирование наиболее вероятных черт и параметров нового образа жизни с учетом складывающихся в Беларуси социально-экономических, государственно-политических, духовных и иных факторов и условий;

- совершенствование законодательной базы в области культуры и социокультурной политики.

Обозначенные цели и задачи, решаемые в сфере культуры и искусства, свидетельствуют о значении и необходимости управления современными процессами стратегического, тактического и оперативного развития интеллектуально-творческой и культурно-просветительской деятельности. Управление в сфере искусства и культуры в целом сочетает в себе руководство художественным процессом, организационной и экономической деятельностью. Его целью является формирование благоприятных условий для созидания, пропаганды и распространения искусства и культуры, охраны авторских прав, достижение оптимального финансового результата. Достижение обозначенной цели неразрывно связано с оказанием культурных услуг для различных категорий населения и с повышением культуры их обслуживания, удовлетворением культурных потребностей населения. *Концепция управленческой деятельности в сфере искусства и культуры, опирающаяся как на общие законы менеджмента, так и на закономерности функционирования данной сферы в социуме, получила название «арт-менеджмент».*

3.2. Области арт-менеджмента

Арт-менеджмент – это профессиональное управление процессами создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и творческих организаций посредством технологий менеджмента и маркетинга. Специалист-управленец в сфере искусства и культуры называется **«арт-менеджер»**.

Основными областями использования арт-менеджмента являются:

1. **Сфера изобразительного искусства** (арт-рынок). Основными субъектами арт-рынка являются производители (художники) и потребители (публика). Между ними арт-менеджер выступает в качестве посредника,

арт-дилера, который занимается поиском художника и установлением отношений с ним и коллекционерами, музеями, галереями искусства.

В сфере изобразительного искусства арт-менеджер выполняет следующие функции:

- обеспечивает создание необходимых условий для приобщения населения к искусству и стимулирования потребления художественной продукции;
- способствует установлению контактов между художником и покупателем;
- влияет на характер отношений в сфере производства и потребления художественной продукции;
- осуществляет разработку маркетинговой стратегии деятельности художественных галерей и салонов, проведение маркетинговых исследований художественного рынка;
- способствует расширению информационного пространства арт-рынка;
- разрабатывает рекламную стратегию и технологию рекламных кампаний с использованием различных средств рекламы и PR;
- содействует организации выставок и ярмарок произведений изобразительного искусства.

2. *Кинорынок, кинопроизводство и кинопрокат.* В этой сфере арт-менеджер выступает как *продюсер*. Согласно основным направлениям деятельности выделяют следующих продюсеров:

- *исполнительный (executive) продюсер* – доверенное лицо компаний, осуществляющее художественный, организационный, финансовый контроль за кинопроцессом;
- *функциональный продюсер* – лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты, то есть выполняющее определенную функцию;
- *ассоциированный (associate) продюсер* – партнер, частично финансирующий проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера;
- *линейный (line) продюсер* – лицо, отвечающее за технологический процесс и наиболее сложные этапы проекта.

Среди основных функций арт-менеджера в данной сфере следует выделить:

- выбор литературного материала, идеи, темы;
- обеспечение финансирования;
- преобразование идеи в сценарий;
- соблюдение авторского права;
- обеспечение исторической и фактической достоверности сценария;
- разработка бизнес-плана и творческо-производственных показателей;
- создание съемочной группы;

- контроль текущего материала;
- организация монтажа кинофильма;
- оценка законченного фильма;
- обеспечение проката;
- поиск и привлечение новых каналов распространения кинозрелища (кинотеатры, ТВ-сеть, кабельное и спутниковое телевидение, видео);
- выявление динамики интереса аудитории к киноискусству и изменение ее ориентации в области кинорепертуара.

3. *Сфера современного музыкального искусства.* В этой сфере деятельность менеджеров связана с осуществлением разноплановой концертной и гастрольной деятельности, которая является главной формой существования музыкальных творческих коллективов и организаций.

Арт-менеджеры сферы музыкального искусства решают следующие актуальные задачи:

- совершенствование системы планирования концертной и гастрольной деятельности;
- разработка новых технологий в концертном обслуживании населения различных регионов, включая сельскую местность;
- совершенствование фестивального менеджмента в различных направлениях музыкального искусства, включая академические музыкальные жанры;
- содействие в продвижении музыкантов и исполнителей на уровень международных музыкальных акций и форумов;
- модернизация концертных залов и площадок в соответствии с достижениями современной машинерии, оснащение современными компьютерными, лазерными и прочими техническими средствами.

Развитие музыкальной индустрии вызывает к жизни новые виды профессиональной деятельности и новых специалистов, способных обеспечить управление функционированием организаций и учреждений музыкальной сферы, реализовать музыкальные шоу-проекты в соответствии с требованиями современной аудитории. В результате среди арт-менеджеров в данной сфере появились такие специалисты, как импресарио (концертный промоутер), продюсер, тур-менеджер (роуд-менеджер), имиджмейкер, клипмейкер, концертный агент, личный менеджер артиста или коллектива (персонал-менеджер), бизнес-менеджер, продакшн-менеджер и другие.

4. *Сфера театрального искусства.* В данной сфере арт-менеджер, выступая посредником между театральным творческим коллективом и публикой, выполняет функции антрепренера. *Современный антрепренер* – это человек, который с полной финансово-юридической ответственностью занимается театром как предприятием, осуществляя прокат или постановки спектаклей в одном месте ли с одной творческой группой. Он не всегда является собственником спектаклей, но всегда ведет театральное дело, которое приобретает форму антрепризы. *Антреприза* представляет собой частное зрелище-

ное предприятие, создаваемое и управляемое антрепренером, и предусматривающее участие в конкретной постановке (на определенный срок) актеров из разных театров. Основой любого антрепризного проекта является арт-менеджер, который занимается финансовыми, творческими и организационными вопросами. По форме собственности антреприза является частным предприятием и существует на средства, полученные от реализации творческих продуктов (театральных спектаклей и постановок). Развитие театрального искусства привело к возникновению такой управленческой профессии как *сценический менеджер*, который в своей деятельности соединяет творческое начало с практическими и эффективными бюджетными соображениями, то есть уравнивает артистическое видение режиссера финансовыми ограничениями, накладываемыми продюсером спектакля.

5. *Сфера досуга*. Арт-менеджеры, функционирующие в данной сфере, своей деятельностью способствуют удовлетворению современных социально-культурных потребностей людей (рекреационно-развлекательных, познавательно-образовательных, информационно-коммуникативных, художественно-творческих, празднично-зрелищных). Индустрия отдыха и развлечений, составляющая основу сферы досуга, – это система производства, продажи и организации потребления услуг по восстановлению и поддержанию на определенном уровне физического и душевного состояния человека. *Основными ее элементами являются:* индустрия развлечений, Интернет-индустрия, туристический, модельный, галерейно-выставочный, музыкальный бизнес и шоу-бизнес (в том числе цирки), индустрия аудио- и видеопroduкции, спортивно-развлекательная (спортивные и рекреационные лагеря, горнолыжные курорты, базы отдыха и др.), спортивно-зрелищная и игровая индустрии, парковая индустрия, теле- и радиоиндустрия. Важнейшим маркетинговым инструментом в культурно-досуговой индустрии становится комплексность услуг: создаются многофункциональные культурно-развлекательные и рекреационно-досуговые центры для всей семьи. *В связи с этим главной целью деятельности арт-менеджера сферы досуга становится создание, продвижение и тиражирование культурно-досугового продукта и организация его потребления широкой аудиторией.*

3.3. Характеристика системных процессов управления жизнедеятельностью организации культуры (искусства)

Все процессы арт-менеджмента в организации культуры (искусства) можно разделить на руководство, управление и обслуживание руководства и управления. Между собой они различаются в следующем.

Менеджер-руководитель наделен правом формирования цели деятельности и развития организации, принятия решений, за которые он несет личную ответственность (материальную и моральную).

Менеджер-управляющий не наделен таким правом. В его обязанность входит руководство персоналом и обеспечение выполнения поставленной перед ним менеджером-руководителем цели.

Специалисты по обслуживанию руководства и управления обеспечивают процессы, без которых невозможно осуществить руководство и управление организацией сферы искусства и культуры.

Структуризация компонентов арт-менеджмента по процессам приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Структуризация процессов менеджмента в организации культуры (искусства)

Процессы арт-менеджмента	Компоненты арт-менеджмента
Руководство организацией	Разработка миссии организации Разработка цели (целей) организации Разработка стратегий организации Проектирование организационной структуры управления Координация действий подчиненных. Принятие решений
Управление организацией	Маркетинговые исследования Бизнес-планирование Управление факторами производства Материально-техническое обеспечение Продажа интеллектуальных продуктов и услуг
Обслуживание руководства и управления	Информационное обслуживание Организационное обслуживание Техническое обслуживание Контроль, учет и анализ

Как видно из таблицы, компоненты процессов арт-менеджмента следует также рассматривать как последовательность управленческих действий, связанных друг с другом посредством организационного механизма, – цели, функции, ресурсы, методы управления, организационные структуры достижения цели. Такой механизм предполагает следующую последовательность действий по управлению организацией сферы искусства и культуры: постановка цели с декомпозицией ее на подцели, прогнозирование, распределение ресурсов по подцелям (планирование), регулирование (координирование), контроль, учет, анализ результатов деятельности.

3.4. Направления внешнего менеджмента в сфере культуры и искусства

Особенностью функционирования организации сферы искусства и культуры является ее открытость, предполагающая значительную взаимосвязь с внешней средой. В управлении этими организациями отчетливо выделяются два направления менеджмента – внутреннее и внешнее.

Внутренний арт-менеджмент осуществляет функции общего менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, координацию и кон-

троль. Суть этих функций одна и та же, независимо от вида организации, содержание же носит всегда конкретный, индивидуальный характер.

Внешний арт-менеджмент направлен на управление взаимосвязями с внешней средой арт-организаций, которую образуют потребители, государство, бизнес-партнеры, общество.

Особое значение при этом имеет *характер связей с потребителями*. В учреждениях искусства (культуры) потребители (публика) получают нематериальные блага (услуги искусства и культуры) и в обмен возвращают как материальный (выручка от реализации арт-услуг), так и нематериальный доход. Нематериальный доход – это те блага, которые поступают творческой организации при общении со своей публикой (признание высокого художественного уровня, таланта, возможность творческой реализации, внимание и любовь публики, совместная работа с интересными творческими людьми, близкий по духу круг общения). Для эффективного управления связкой «учреждение искусства (культуры) – публика» арт-менеджмент должен выстроить целую организационную подсистему, которая включает комплекс маркетинга, связи с общественностью, воспитание подрастающей аудитории.

Что же касается *связей учреждения культуры с государством*, то их отличает значительная прочность: государство поставляет в данные организации обученные кадры, материальные ресурсы, берет на себя большую часть финансирования. В обмен государство требует выполнения государственного задания (именно в нем оговариваются все пункты финансирования) и соблюдения законодательства. В отношениях с органами государственной власти от арт-менеджера требуется правовая и финансовая грамотность, своевременное предоставление требуемых плановых и отчетных данных.

В сфере *взаимоотношений с бизнес-сообществом (деловыми партнерами)* их участники обмениваются финансовыми или, реже, материально-техническими средствами в качестве оплаты рекламных услуг. Появление этого источника финансирования связано с публичностью деятельности организаций арт-сферы, что весьма притягательно для различного рода рекламных агентств, видящих в таком взаимодействии среду для продвижения своих товаров и услуг и своего позиционирования. Здесь арт-менеджер имеет возможность проявить свои предпринимательские способности и постараться сделать этот канал финансирования постоянным, выстроить выгодные, долговременные партнерские отношения.

Во *взаимосвязях организаций сферы искусства и культуры и общества* влияние их деятельности на социум весьма велико, хотя и не поддается точному учету. В свою очередь, арт-организации получают из социокультурного окружения нематериальные ресурсы в виде идей, произведений, одобрения поклонников своего творчества. Возможно поступление из этой среды и материальной поддержки в виде благотворительных акций

(меценатства). В связи с этим организации искусства и культуры заинтересованы в постоянном притоке творческих ресурсов и общественной поддержки. Для этого арт-менеджеры должны позаботиться о том, чтобы сделать их деятельность максимально прозрачной, открытой для общественного контроля, для чего в открытых источниках (СМИ, Интернет) они помещают отчетные документы своих учреждений, устанавливают обратную связь через интернет-сайты, клубы друзей и все возможные формы, способствующие удовлетворению интереса общественности и аккумуляции новых творческих идей.

ТЕМА 4. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И МАСТЕРСТВО АРТ-МЕНЕДЖЕРА

План темы

- 4.1. Арт-менеджер и сфера его профессиональной деятельности.
- 4.2. Культурный продукт как объект деятельности менеджера в арт-сфере.
- 4.3. Ключевые роли и функции менеджера в сфере культуры и искусства.
- 4.4. Компетентностная модель арт-менеджера. Профессиональные качества арт-менеджера.
- 4.5. Принципы построения работы менеджера в арт-сфере. Этический кодекс арт-менеджера.

4.1. Арт-менеджер и сфера его профессиональной деятельности

Управленческая деятельность арт-менеджера проявляется в разработке плана действий и определении необходимых ресурсов для достижения целей. Реализуя в своей деятельности цели организации, коллектива либо проекта, арт-менеджер формирует соответствующую стратегию и тактику как основные направления деятельности различных участников деятельности в сфере искусства и культуры.

Арт-менеджер функционирует на разных уровнях управленческой деятельности. Так, он может представлять интересы конкретного исполнителя, автора, художника или музыканта. В творческом коллективе он является координатором творческого процесса и объединяет группу по мере реализации арт-проекта. Управляя организацией (продюсерской компанией, студией, концертным агентством), арт-менеджер осуществляет общее руководство структурой и всем процессом ее деятельности. Кроме того, арт-менеджер разрабатывает масштабные арт-проекты, влияя, тем самым, на динамику социокультурных процессов.

С практической точки зрения менеджер в арт-сфере осуществляет многоплановую и разностороннюю деятельность, в том числе производство разнообразных шоу-программ, концертов, фестивалей, конкурсов, клубных вечеров, организацию показа мод, выставок художественных произведений, производство кино-, аудио- и видеопродукции.

Арт-менеджер как участник социокультурных процессов играет большую роль в деятельности профессиональных и самодеятельных культуроформирующих, творческих и культуросохраняющих организаций. Он является посредником в отношениях между арт-сферой и человеком, выступает в качестве регулятора социально-культурной активности аудитории, содействует самореализации личности и ее самовыражению в различных формах культурной деятельности. Лучшие арт-менеджеры выступают носителями культурно-ценностных эталонов, а также культурных форм и ценностей, составляющих содержание социокультурных процессов.

Своей деятельностью арт-менеджер призван утверждать ценности культуры, среди которых следует выделить:

- *витально-биологические ценности, связанные с поддержанием жизни, здоровья, безопасности, внешности;*
- *социальные ценности, характеризующие общественный статус личности, ее место в профессионально-трудовой, духовно-досуговой и семейно-бытовой сферах;*
- *политические ценности, закрепляющие свободы, права и обязанности граждан;*
- *моральные ценности, вытекающие из принятых в обществе норм;*
- *эстетические ценности, интегрирующие, прежде всего, представления об идеалах прекрасного, красоты и гармонии;*
- *научные ценности, выражающиеся в постижении истины, объективности и достоверности знания;*
- *религиозные ценности, основанные на вере в Бога и культуре добра.*

Менеджер в сфере искусства и культуры выполняет миссию «коммуникатора», обеспечивая непосредственное взаимодействие со зрителем, слушателем как потребителями такого продукта, как спектакль, кинофильм, концерт классической музыки, цирковая программа, эстрадное шоу-представление, выставка произведений изобразительно искусства и др. Он призван формировать механизмы художественных коммуникаций для освоения ценностей художественной культуры, создавать условия для общения с искусством. Связывая художественную коммуникацию с практикой художественного восприятия, он тем самым оказывает влияние на формирование общественного мнения, оценочные суждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение, сохранение и, косвенно, в созидание ценностей искусства и культуры.

В своей профессиональной сфере арт-менеджер выступает своеобразным экспертом деятельности всех творческих работников арт-проектов, включая самих артистов. Организация всех творческих работ, оценка конечного результата культурного, в который вложен труд многочисленных его участников, являются главными целями арт-менеджера. Именно поэтому *арт-менеджер – это единица творческая, креативная, а не «чистый управленец»*, и хорошим менеджером в сфере искусства и культуры можно быть по призванию.

4.2. Культурный продукт как объект деятельности менеджера в арт-сфере

Арт-менеджер – это профессионал, деятельность которого имеет управленческий, предпринимательский характер, независимо от того, в каком секторе экономики (государственном или частном) он работает. То есть, *арт-менеджер непосредственно включен в процесс создания арт-продукта, а также в продвижение его на рынок культурных услуг.*

Существует несколько трактовок понятия «арт-продукт».

Так, термин «арт-продукт» в документах ЮНЕСКО используется в понятии «культурный продукт», подразумевающим под ним и услугу, и товар. При этом *культурные услуги* трактуются как услуги, направленные на удовлетворение культурных интересов или потребностей, которые сами по себе не являются материальными культурными товарами, но облегчают их производство и распространение. *Культурные товары* определяются ЮНЕСКО как потребительские товары, передающие идеи, символы и представления об образе жизни (книги, журналы, продукты мультимедиа, программное обеспечение, музыкальные записи, кино- и видеофильмы, аудиовизуальные программы, изделия народных промыслов, воплощения моды).

Комитет по вопросам культуры Совета Европы в рамках программы «Создание культурного капитала» определяет *культурный продукт* как товары и услуги, добавочная экономическая стоимость которых состоит в интеллектуальной и эстетической составляющей.

В современной сфере искусства и культуры более распространено следующее определение: ***культурный продукт – это результат творческой деятельности, который является предметом авторского права, содержит символическую значимость, представляет собой культурную ценность и адресован потребительским интересам.*** Эти особенности культурного продукта придают ему уникальность, которая привлекает к нему интерес аудитории.

Сохранение и поощрение производства культурных продуктов способствует культурному разнообразию, развитию культурной индустрии региональном, национальном и международном уровнях.

4.3 Ключевые роли и функции менеджера в сфере культуры и искусства

Арт-менеджмент рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей.

Выделяют 3 группы ролей менеджера сферы искусства и культуры в процессе руководства творческими коллективами, организациями или отдельными исполнителями:

1. *Роли, связанные с принятием решений*, Эти роли направлены на определение направления развития творческой деятельности, распределение и перераспределение необходимых для этого ресурсов, ее текущую коррекцию. В их рамках арт-менеджер выступает как предприниматель, устранитель нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик с потенциальными деловыми партнерами.

2. *Информационные роли*, направленные на обработку собираемой информации, разработку и осуществление рекламной кампании по продвижению арт-продукта на рынок. В этом случае арт-менеджер выступает как восприимчивый, распространитель или представитель различной информации.

3. *Межличностные роли*, способствующие осуществлению руководящих функций, улаживанию конфликтов, заключению бизнес-договоров и контрактов, определению объема и содержания работы сотрудников. Находясь в рамках данных ролей, арт-менеджер выступает как главный руководитель, лидер, связующее звено.

Присутствие обозначенных ролей в деятельности арт-менеджера свидетельствует о том, что с одной стороны, от него требуется владение управленческим инструментарием, в том числе средствами, формами и методами управления, с другой – знания и навыки, необходимые для обеспечения творческого процесса. Одновременно арт-менеджер осуществляет поддержку профессиональной деятельности членов своей команды. При этом ключевой его задачей есть и будет обеспечение совместной работы людей через единые цели, общие ценности посредством формирования наиболее подходящей структуры управления организацией и создания таких условий для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды.

Деятельность менеджера сферы искусства и культуры имеет разносторонний характер, так как творческий процесс и его обеспечение, с точки зрения создания условий реализации творческой деятельности, включает множество задач и вопросов: от замысла до реализации по законам рыночной экономики. В связи с этим современные исследователи выделяют ряд профессиональных функций арт-менеджера, отмечая, что специалист арт-индустрии имеет достаточное поле деятельности, поскольку художественно-творческий продукт очень многообразен.

Основными функциями арт-менеджера, независимо от сферы его профессиональной деятельности, выступают:

1. *Концептуально-художественная функция*, которая в деятельности арт-менеджера реализуется через разработку концептуально-творческого, сценарного, репетиционного, выставочного или гастрольного замысла, а также творческого имиджа как отдельных участников, так и арт-проекта в целом.

2. *Проектно-управленческая функция*, состоящая в формировании арт-проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, обеспечение эстетического отдыха, культурного общения. Способность к проектированию является одним из факторов, определяющих успешность и эффективность работы арт-менеджера.

3. *Организационно-технологическая функция*, предполагающая координацию деятельности участников арт-проекта, обеспечение их эффективного функционирования; формирование корпоративного имиджа организации сферы искусства и культуры и ее сотрудников; установление контактов с концертными организациями, площадками, государственными организациями и учреждениями, отдельными юридическими и творческими лицами; подготовку и ведение переговоров.

4. *Маркетинговая функция, включающая PR и рекламу*, заключающаяся в осуществлении исследовательской работы по выявлению возрастных и социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции, позиционировании предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулировании продвижения его на рынок, организацию связей со СМИ, проведении презентаций, выставок, пресс-конференций и рекламных кампаний.

5. *Коммерческая и финансово-экономическая функция*, включающая концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование его бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, согласование цен на оформление арт-проекта и условий для осуществления продажи художественно-творческого продукта на рынке: аренду помещений, концертных залов, технического оборудования, пошив костюмов, продажу компакт-дисков, аудио- и видеокассет, билетов и т.п.

6. *Юридически-правовая функция*, которая проявляется в подготовке всей юридической документации, связанной с деятельностью организации сферы искусства и культуры, защитой авторских прав, отстаиванием по мере необходимости интересов авторов, исполнителей, арт-проекта в целом.

4.4 Компетентностная модель арт-менеджера.

Профессиональные качества арт-менеджера

Управленческая деятельность в сфере искусства и культуры требует от менеджера, осуществляющего в ее рамках свою деятельность, не только высокого общекультурного уровня развития, но и целого ряда профессиональных знаний, умений и личностных качеств.

Современные исследователи арт-менеджмента выделяют следующие **профессиональные качества арт-менеджера**:

- *интуитивное начало* – умение видеть в участнике творческого процесса потенциал и использовать его в интересах дела;
- *аналитические способности* – умение получать, обрабатывать, структурировать и использовать информацию, увязывать ее с контекстом ситуации;
- *коммуникативность* – умение налаживать, поддерживать (а также отсекаать не нужные) контакты; поддерживать свою репутацию и имидж делового и порядочного человека и бизнесмена; владеть основами делового этикета, включая искусство самопрезентации; создавать деловой стиль во внешнем облике; подготовить и провести деловую встречу;
- *организационно-управленческие способности* – умение спланировать, подбирать, формировать вокруг себя команду; грамотно и своевременно решать кадровые вопросы; найти и привлечь экспертов для реализации всех этапов своей деятельности;
- *социально-психологические способности* – владение аргументацией, методами убеждения, вариантами нейтрализации возражений и замечаний, умение анализировать и подвести итог деловой встречи;
- *юридические навыки* – владение основами законодательства в сфере предпринимательства, авторских и смежных прав, а также основами регулирования договорных отношений;
- *экономические знания* – умение разработать бизнес-план, организовать бюджетное управление.

Кроме того, арт-менеджмент как искусство управления предполагает наличие у менеджера нестандартного мышления, способности генерировать идеи, критически оценивать и анализировать практику арт-бизнеса, предвидеть и прогнозировать возможные результаты практической реализации целей и задач арт-проектов.

Эти качества вместе с профессиональными знаниями формируют **компетентности арт-менеджера как его специфические способности, позволяющие эффективно решать производственные и творческие задачи** и образующие **компетентностную модель арт-менеджера**, в которой в общем виде можно выделить следующие знания и умения:

1. Знание концепций арт-менеджмента, разработанных в различные периоды развития менеджмента в сфере искусства и культуры и оценка перспектив их использования в современном менеджменте.
2. Знание нормативно-правовой и нравственно-этической основ деятельности арт-менеджера и умение применять их на практике.
3. Профессиональное владение методиками маркетинговой, финансовой и управленческой деятельности в сфере арт-индустрии.
4. Умение организовывать деятельность частной арт-фирмы, совместного или государственного учреждения культуры и искусства.

5. Умение проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста.

В то же время, следует выделить *личностные качества, которые могут препятствовать успеху арт-менеджера в профессиональной деятельности:*

- отсутствие навыков самообладания, управлять собой;
- размытые личные ценности;
- отсутствие личных целей;
- торможение в личностном развитии;
- неумение принимать решения;
- отсутствие креатива в работе;
- незнание специфики управленческого труда;
- неумение влиять на других;
- плохие организаторские способности;
- отсутствие навыков обучать других;
- отсутствие лидерских качеств для создания коллектива.

4.5. Принципы построения работы менеджера в арт-сфере.

Этический кодекс арт-менеджера

Арт-менеджер – это профессионал, формирующий систему взаимодействия как во внутренней среде организации культуры, так и за ее пределами.

Его деятельность на любом управленческом уровне всегда строится на следующих принципах:

1. *Принцип состязательности.* Конкуренция рождает более качественные услуги.

2. *Принцип ориентации на спрос.* Продукты и услуги сферы арт-бизнеса тесно связаны с потребностями потенциальной аудитории.

3. *Принцип свободного предпринимательства.* Организация сферы искусства и культуры является коммерческим предприятием и имеет право осуществлять любые действия с целью получения прибыли в рамках законодательства.

4. *Принцип рыночного характера отношений.* Взаимодействие участников арт-бизнеса строятся по схеме «спрос – предложение».

5. *Принцип материальной заинтересованности.* Для побуждения работников учреждений искусства и культуры к более эффективному и качественному труду арт-менеджеры широко используют материальные стимулы (премирование, повышение заработной платы), позволяющие заинтересовывать персонал в лучших результатах своей деятельности.

6. *Принцип личной ответственности за результаты труда.* В случае предоставления некачественных услуг организация выплачивает денежные компенсации (неустойки), оговоренные в договоре, а также отвечает соб-

ственным имуществом. В данных обстоятельствах на арт-менеджера, по вине которого это произошло, могут наложить финансовый начет и освободить от занимаемой должности.

Неотъемлемой частью профессионализма менеджера сферы искусства и культуры являются **нравственно-этические нормы (этический кодекс арт-менеджера)**, которые играют немаловажную роль в его деловой практике. *В соответствии ними арт-менеджер должен:*

- соблюдать этикет общения, уважать личное достоинство каждого работника и считать его неприкосновенным;
- быть честным и порядочным в общении с партнерами, артистами и другими участниками продюсерской команды;
- соблюдать нормы приличия и нормы общечеловеческой морали, которые являются фундаментом межличностных отношений;
- уметь понять своих подчиненных, видеть в них личностей, достойных уважения;
- уметь разбираться в поведении персонала, быть гуманным, стремиться к пониманию и сотрудничеству;
- учитывать интересы всей команды, соблюдать корпоративную этику;
- справедливо и объективно относиться к личностно-деловым качествам подчиненных;
- уметь указывать и помогать исправлять ошибки подчиненных, придерживаясь при этом общечеловеческой морали и профессионального такта;
- помнить, что подчиненных следует критиковать за их поступки, не умаляя способностей людей, зачастую в значительной степени зависящих от их уверенности в себе;
- владеть методикой четкой постановки задач;
- уметь нести ответственность за принятые решения;
- помнить, что постоянно недовольный тон, пренебрежительное отношение к партнерам, периодическое напоминание об ошибках создает моральную напряженность в коллективе и приводит к снижению эффективности труда.

МОДУЛЬ 2. ПРОЕКТНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 5. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

План темы

- 5.1. Понятие проектной деятельности и ее задачи в арт-сфере.
 - 5.2. Творческие проекты как новые формы культурной деятельности.
 - 5.3 Основные требования к культурному проекту.
 - 5.4. Сущность и технологии художественного проектирования.
 - 5.5. Функции арт-менеджера в процессе проектной деятельности.
- Способность к проектированию как фактор успешной и эффективной работы арт-менеджера.

5.1. Понятие проектной деятельности и ее задачи в арт-сфере

Важнейшей составляющей работы арт-менеджера является проектная деятельность. Сам термин «проект» латинского происхождения, *projectus* в буквальном переводе означает «брошенный вперед», а объект управления, который можно представить в виде проекта, отличается возможностью его перспективного развертывания, то есть возможность предусмотреть его состояния в будущем. Изначально это понятие возникло в связи с управлением сложно-техническими проектами, а в настоящее время перешло и в социокультурную сферу.

Проектная деятельность в арт-сфере – это действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги (арт-проекта), выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала данных действий и моментом подведения итогов.

Особенностью проектной деятельности является управление арт-проектом, обусловленное комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а сам процесс управления и координации называется **проектным менеджментом**.

Проектная деятельность в сфере искусства и культуры сочетает в себе **нормативный и диагностический** подходы, характерные для программирования и планирования, применяемых в других экономических сферах. Органично сочетая нормативный (то, что должно быть) и диагностический (как это получается на самом деле) аспекты, арт-проектирование позволяет:

- разрабатывать модель «должного» в соответствии с имеющимися для этого ресурсами;
- соотносить проблему с общим способом ее решения, допуская альтернативные пути и средства достижения цели;
- задавать более обоснованные временные рамки решения проблемы, обусловленные характеристиками проблемной ситуации.

В основе генерирования идеи процесса арт-проектирования и разработки условий и способов его осуществления лежит система принципов, то есть основных исходных положений, теоретико-мировоззренческих оснований и наиболее общих нормативов проектной деятельности.

К числу ведущих принципов социокультурного проектирования относятся:

– *принцип соразмерности проектируемых перемен*, означающих их соответствие физиологической, психической, экологической и социокультурной природе человека, выступающего первичным структурным элементом аудитории проекта;

– *принцип социальной и личностной целесообразности*, реализация которого заключается в достижении соответствия ожидаемых результатов нормативным целям и личностным потребностям, выработке организационных форм экспериментальной проверки и внедрения наиболее эффективного в социальном отношении варианта из предлагаемых проектных решений;

– *принцип комплексности*, предполагающий учет всех основных направлений и форм взаимосвязи человека с его природным, социальным и культурным окружением;

– *принцип реалистичности*, требующий решения культурно значимых проблем с опорой на действительные, поддающиеся учету и использованию ресурсы (экономические, кадровые, информационные); просчета экономической целесообразности и социальной эффективности проекта; максимального использования уже имеющихся в культуре позитивных способов решения аналогичных или тождественных проблем; отношения к инновациям как последовательной модификации существующих культурных образцов; обоснования границ применимости и тиражируемости проекта.

К основным задачам проектной деятельности в сфере искусства и культуры следует отнести:

- *анализ ситуации*, состоящий в диагностике социокультурных проблем и четком определении их источника и характера;
- *поиск и разработку вариантов решения рассматриваемой проблемы* (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценку возможных последствий реализации каждого из них;
- *выбор наиболее оптимального решения*, предполагающий социально приемлемые и культурно обоснованные рекомендации, способные про-

известить желаемые изменения в объектной области арт-проектирования, и его оформление в соответствующий арт-проект;

- *разработку организационных форм внедрения арт-проекта* в социальную практику и условий, обеспечивающих материально-технические, финансовые и правовые условия его реализации.

Как известно, в теории искусства выделяются процесс творчества (создание художественных ценностей, их интерпретация) и процесс организации творчества (создание условий для творчества и обеспечение их реализации, распространение и потребление арт-продукта). Эти два структурных элемента деятельности менеджера сферы искусства и культуры находят свое отражение в содержании проектной деятельности.

5.2. Творческие проекты как новые формы культурной деятельности. Основные требования к культурному проекту

В настоящее время в деятельности учреждений искусства и культуры получили широкое распространение такие новые ее формы как ***творческие (социально-культурные) проекты***, представляющие собой как самостоятельное направление деятельности по сохранению и развитию отдельных отраслей или учреждений искусства и культуры, и как некий творческий замысел, выраженный в конкретной художественной форме. Например, к творческим проектам относятся: международная выставка, фестиваль и др.

Творческий проект представляет собой целевой блок, включающий замысел (проблему), средства реализации (решения проблемы) и результаты, получаемые в процессе реализации проекта через систему практических мероприятий.

Основными характеристиками социально-культурных проектов выступают:

1. *Ориентация на достижение определенной цели.* Работа арт-менеджера над проектом состоит в структурном определении его целей с вычленением главной и второстепенных и определении на основании этого уровня конкретных задач. Именно поэтому творческие проекты часто определяют как проекты реализации тщательно продуманных целей.

2. *Системность*, подразумевающая ряд взаимосвязанных действий в процессе разработки и реализации проектов.

3. *Временные рамки*, предполагающие точно определенное начало и завершение проектов.

4. *Определенная уникальность и специфичность* творческих проектов.

5. *Сочетание в равной мере процесса и результата*, причем часто процесс является сам по себе результатом.

6. Придание равного значения результативности и экономичности как основным его итогам, что заключается:

- в оценке рисков и разработке системы мер их снижения;

– в организации эффективной системы управления реализацией творческих проектов;

– в обеспечении контроля, учета и анализа выполнения проектов.

Неоспоримо, что смыслом культурной деятельности выступает ее «улучшающая» направленность, создание возможностей для улучшения и оптимизации человеческого бытия. Именно через проектирование, выступающее инновационной, творческой деятельностью и можно создавать идеальные образы преобразования и совершенствования действительности. А сам *процесс разработки творческих проектов базируется на логически структурированных и смыслообразующих концептах*:

- *ценности* как методологии проектирования, как отношении субъекта к объекту;

- *цели* как желаемом результате, который арт-менеджер предвосхищает, исходя из своего понимания культуры и своих профессиональных умений и навыков;

- *знаниях и методах* как нормативных предписаниях о применимых целях и способах деятельности для достижения эффективного результата в арт-менеджменте.

В настоящее время творческий проект:

- служит основанием для предполагаемой социокультурной работы и позволяет оценить результаты деятельности в сфере искусства и культуры за определенный период;

- становится документом, который определяет курс действий и формы управления ими, позволяет наметить как стратегические, так и тактические (руководство и контроль исполнения различных действий по реализации проектируемых форм деятельности) цели предстоящей работы;

- может быть использован как средство для получения необходимых инвестиций и служить мощным инструментом нахождения путей финансирования проектируемых мероприятий;

- рассматривается как документ, восприимчивый к различному роду нововведений (организационных, информационных, технических, технологических, экономических и т.п.)⁴

- является хорошей рекламой предполагаемого культурного мероприятия, становясь своеобразной визитной карточкой организации сферы искусства и культуры, которая его разработала (должен быть компактным, красиво оформленным и информационно-насыщенным);

- демонстрирует готовность разработчиков идти на риск и является развернутым документом, страхующим успех;

- является инструментом самообучения, поскольку его разработка представляет собой непрерывный процесс познания и самопознания.

Грамотно разработанный творческий проект помогает менеджеру сферы искусства и культуры избежать многих ошибок при его реализации,

обойти «подводные камни» в непредсказуемом мире конкуренции, найти ответы на многие вопросы, связанные с его формированием и реализацией. В нем гибко сочетаются творческие, технические, финансовые и рыночные аспекты деятельности арт-менеджера.

Для этого культурный проект должен отвечать следующим основным требованиям:

1. Иметь четко сформулированную, реально достижимую с помощью имеющихся ресурсов и соответствующую направлению деятельности организации искусства и культуры цель.

2. Быть обеспеченным необходимыми, эффективно используемыми материальными и нематериальными ресурсами, позволяющими успешно его реализовать.

3. Результат, достигнутый по осуществлению проекта, должен быть долговременным и открывать перспективу для дальнейшей деятельности организации арт-сферы в освоенном направлении, открывать путь новым проектам.

4. Иметь четкие временные рамки. Все этапы проекта рассчитываются по срокам и служат выполнению последовательных задач и достижению поставленных целей.

5. Обладать инновационностью, которая может заключаться не только в новизне идеи, но и в характере ее интерпретации. Здесь на первый план выходит творческий замысел, умение видеть новизну в привычном, способность взглянуть на творческую проблему по-новому.

6. Иметь социальный контекст, адресность. Творческий проект всегда к кому-то обращен: к властям, потенциальным благотворителям, спонсорам, к определенной социальной группе и решает определенную социальную задачу, проблему. Решая проблему социокультурной среды, данный проект решает и более узкую проблему учреждения сферы искусства и культуры, где он разработан.

7. Иметь возможность коммуникации с социокультурной средой и установления партнерских связей с ее субъектами, что позволит решать следующие задачи:

- собирать информацию для проекта (для его создания и осуществления);
- распространять информацию о проекте;
- продвигать проект;
- аккумулировать необходимые для проекта ресурсы.

8. Быть адаптивным, то есть способным встраиваться в имеющуюся внешнюю среду организации арт-сферы, в ее контекст. Игнорировать свойственные ей факторы, тенденции, течения нельзя. Адаптивность к внешней среде – это способ найти каналы возможного финансирования культурного проекта.

9. Иметь соответствующее информационное обеспечение. Все фазы развития проекта требуют постоянной информационной поддержки, которая создается с помощью СМИ, социальных сетей в Интернете, интернет-сайта организации искусства и культуры. Информационное присутствие в Интернете позволит избежать значительных затрат на рекламу культурного проекта, коммуникацию с общественностью, потенциальными партнерами и т.п.

10. Быть экономически и социально эффективным. В качестве доказательности результативности проекта могут выступать качественные (рост гражданского самосознания, духовное обогащение, воспитание патриотизма) и количественные (численность посетителей, количество проведенных мероприятий) показатели. Данные показатели могут быть представлены в качестве аргументов эффективности проекта его партнерам, спонсорам, местным властям.

5.3. Сущность и технологии художественного проектирования

Технология художественного проектирования предполагает совокупность знаний о методах, способах и средствах осуществления арт-проекта, определенную мировоззренческую установку проектировщика, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив: изменение (развитие) или сохранение. Технологии в сфере искусства и культуры имеют ряд особенностей, характерных именно для этого вида деятельности, так как художественно-творческий продукт – это своеобразный ответ на «социальный заказ» общества, отклик в художественной форме на то или иное социальное явление. Это может быть празднование юбилея города, национальный праздник, празднование какого-либо исторического события и т.д.

Технология художественного проектирования – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей. Постановка и характер проектных целей, зависящих от ценностной позиции проектировщика, имеет важные последствия как с точки зрения успешности реализации проекта, так и с точки зрения оптимальности и полезности осуществленных преобразований.

Основные цели технологии художественного проектирования сводятся к следующему:

- четко определить назначение, результаты и перечень работ арт-проекта с учетом возможных приемлемых рисков и неопределенностей;

- определить ресурсы и ответственность разработчиков за проект в целом и отдельные его части;
- создать систему комплексного планирования работ и параметров проекта;
- сформировать систему контроля и регулирования хода выполнения проекта;
- создать команду проекта и управлять ей с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект. Команда проекта – это специальная группа, которая осуществляет управление процессом подготовки и реализации арт-продукции в рамках проекта.

Соблюдение технологии художественного проектирования дает возможность четко определять цели, результаты и состав работ в рамках арт-проекта, принимать во внимание связи и влияние на него различных обстоятельств и многочисленных участников, рассчитать эти влияния в виде определенных рисков, учитывать их в проекте и строить основанные на расчетах планы его реализации. Такой подход позволяет не только понять, что необходимо сделать, какие результаты желательно получить, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы требуются, в какие сроки можно выполнить работы, и, наконец, ответить на важный вопрос: «Сколько это будет стоить?».

Технология художественного проектирования базируется на следующих методологических принципах и закономерностях:

- учете духовных интересов и потребностей группы населения, для которой предназначен арт-проект;
- проблемно-ситуационном подходе к определению цели, которая направлена на решение задачи обеспечения эффективного воздействия на посетителей учреждений искусства и культуры в тех или иных социальных ситуациях;
- адаптации к изменениям среды, в которой арт-проект будет функционировать.

Что же касается методов, используемых в технологии художественного проектирования, то их выбор определяется такими условиями, как характер самого объекта проектирования (физический объект, форма межличностных отношений, возрождение традиций и др.), уровень проектирования (внутри организации арт-сферы, в масштабе населенного пункта, региона, страны), социально-экономическая и социально-культурная ситуация и т.д. Широко применяются методы информационно-целевого анализа прессы, телевизионных и радиопрограмм, а также мониторинг результатов опросов, рейтингов, выступлений отдельными возрастными, социальными и профессиональными группами населения.

Как правило, **технологическая последовательность художественного проектирования включает четыре фазы полного проектного цикла:** замысел или концепцию, планирование и оформление, реализацию и

завершение арт-проекта. Обязательными составляющими на протяжении проектного цикла выступают контроль, оценка, подведение текущих и окончательных итогов проектной деятельности.

Благодаря использованию разнообразных методик в технологическом процессе арт-проектирования разработчики проекта накапливают и углубляют знания о культурном пространстве и его дифференциации, качестве и количестве различных востребованных населением видов социокультурной деятельности, процессах взаимодействия различных социальных групп при решении текущих задач.

5.4. Функции арт-менеджера в процессе проектной деятельности.

Способность к проектированию как фактор успешной и эффективной работы арт-менеджера

Проектная деятельность в сфере искусства и культуры требует от арт-менеджера креативности и интуиции, умения принимать решения и нести за них ответственность в самых неожиданных ситуациях, организаторских способностей, инициативы и предприимчивости, умения реагировать на динамику художественных потребностей аудитории.

Способность к проектированию выступает одним из факторов, определяющих успешность и эффективность деятельности арт-менеджера, и предполагает выполнение им следующих основных функций (таблица 5.1).

Как видно из таблицы, все эти функции в процессе проектной деятельности детализируются в соответствии с ее этапами. Основными функциями арт-менеджера выступают.

1. *Маркетинговая*, состоящая в изучении интересов и потребностей потенциальной аудитории, стимулировании продвижения результатов творческого проекта на рынок, учете возрастных и социально-групповых интересов потенциальных потребителей проектируемого арт-продукта.

2. *Коммерческая*, предполагающая установление контакта с предполагаемыми деловыми партнерами (концертными организациями, площадками, концертными залами, галереями и т.д.), средствами массовой информации, проведение переговоров, согласование цен и прочих условий осуществления творческого проекта.

3. *Промоутерская*, связанная с принятием ответственности за позиционирование продвижение проекта на арт-рынок через все возможные каналы и средства массовой информации.

4. *Инвестиционная*, заключающаяся в привлечении финансовых средств, необходимых для разработки и осуществления арт-проекта.

5. *Организационно-творческая*, состоящая в умении формировать команду разработчиков проекта и работать с ними.

Таблица 5.1. – Основные функции арт-менеджера в процессе творческого проектирования

Этапы	Содержание деятельности	Виды работ
1. Формулирование проекта	Нормативно-правовое обеспечение	Составление организационно-правовой и финансовой документации по проекту
	Финансово-экономическое обеспечение	Утверждение сметы расходов, поиск средств, заключение договоров и соглашений
2. Планирование проекта	Кадровое обеспечение	Формирование команды разработчиков, составление рабочего плана
	Рекламно-информационное обеспечение	Разработка и изготовление рекламно-информационной продукции
3. Осуществление проекта	Организационное обеспечение	Формирование программы, подбор участников, ведение переговоров, формирование экспертного совета (жюри), призового фонда, приглашение гостей, изготовление и приобретение призов и сувениров и др.
	Материально-техническое обеспечение	Оформление концертных площадок, выставочных залов, организация проживания и питания участников арт-проекта, членов экспертного совета (жюри), транспортное обслуживание
4. Завершение проекта	Подведение итогов и определение социально-культурной значимости проекта	Окончательные финансовые расчеты, анализ результатов, подготовка отчетов (финансового, информационно-аналитического), подготовка писем-благодарностей по системе общественных связей, анализ художественных достижений, монтаж кино- и видеоматериалов, архивация документов о ходе и результатах арт-проекта

Для эффективного выполнения указанных функций и осуществления результативной проектной деятельности арт-менеджеру необходимо решать ряд важнейших задач, к которым относятся:

- изучение арт-рынка и его сегментов, выявление тенденций развития современного искусства и динамики потребностей аудитории в культурно-зрелищных и художественно-массовых мероприятиях, изменений потребностей отдельных творческих личностей в услугах организаций искусства и культуры;
- изучение потребностей и запросов рынка культурных услуг и степени их удовлетворения в его отдельных сегментах;
- создание и поддержка социально-значимого имиджа организации искусства и культуры или отдельной творческой личности, формирование имиджевой стратегии творческого проекта;
- содействие или участие в разработке и продвижении новых и инновационных художественных программ и проектов.

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

План темы

- 6.1. Традиционная концепция маркетинга.
- 6.2. Концепция социального маркетинга.
- 6.3. Стратегии продвижения.
- 6.4. Маркетинговые стратегии и процесс воспроизводства в сфере культуры.
- 6.5. Фандрейзинг в арт-менеджменте.

6.1. Традиционная концепция маркетинга

Большинство организаций искусства и культуры функционируют в условиях финансового дефицита, поскольку государственные субсидии покрывают далеко не все их расходы. Поэтому они заинтересованы в расширении внебюджетных источников дохода – собственных заработанных средств и средств, поступающих от общественности и частных лиц. Для решения этих задач организациям сферы искусства и культуры жизненно необходимо ведение маркетинговой деятельности.

Маркетинг (от англ. *market* – рынок) – это часть процесса управления, отвечающая за то, чтобы предугадать, определить и удовлетворить запросы потребителя с выгодой для организации. Маркетинг оперирует такими понятиями, как продукт, услуга, рынок сбыта, конкуренция, цена, покупатель, потребитель и др. С позиций маркетинга произведения искусства и акты культурно-просветительной деятельности представляют собой продукт или услугу; зрители, слушатели, читатели, посетители – потребителей продукта или услуги. Акт соприкосновения с искусством и культурными ценностями становится актом потребления продукта (услуги).

Алгоритм маркетинга в арт-сфере определяется четырьмя составляющими, которые маркетологи называют «большой четверкой»,

или комплексом маркетинга, манипулируя которым организации искусства и культуры в современных условиях зарабатывают деньги:

1. *Продукт (товар)* – это то, что творческий коллектив предлагает потенциальным потребителям. Чтобы повысить вероятность успеха арт-продукта, специалист по маркетингу искусства устраивает его презентацию таким образом, чтобы подчеркнуть реальные выгоды, ради получения которых потребители будут готовы приобрести данный продукт.

2. *Цена*, представляющая собой стоимость предлагаемых арт-продуктов или услуг.

3. *Продвижение, «раскрутка»*, предполагающая достижение четырех взаимосвязанных целей:

- информировать избранный рынок о том, кто продает арт-продукт, что продается, а также когда, где и как это можно купить;
- породить ассоциативную связь между желанием приобрести арт-продукт и удовлетворением, которое он может доставить, или обозначить уникальность этого продукта;
- усилить положительное восприятие культурного продукта или услуги зрительской аудиторией;
- проникнуть глубоко на избранный рынок, охватить рекламой как можно больше людей и охватить их информацией и стимулами, которые подтолкнули бы их к решению приобрести арт-продукт.

4. *Размещение*, которое в условиях рыночной экономики часто называют распространением, управлением каналами распределения или просто доставкой продукта на рынок (в нужное место).

Маркетинговый процесс постоянно сопровождается рекламированием художественной продукции (почтовыми рассылками по адресам, рекламой для продаж билетов, пропагандой культурных мероприятий на афишах и т.д.). Именно разработка стратегии рекламной кампании, определение формы рекламной продукции (плакаты, программы, слайды, клипы), планирование работы со средствами массовой информации позволяют предлагать культурный продукт самым широким слоям населения, влияя тем самым на формирование у них определенных ценностей, взглядов. Менеджеру по маркетингу в арт-сфере необходимо учитывать психологические мотивы и объективные критерии, которыми руководствуется потребитель при выборе культурной услуги.

6.2. Концепция социального маркетинга

Современная арт-сфера – это социально ответственный бизнес. Интерес к маркетинговым технологиям в данной сфере вызвал к жизни явление, получившее название социальный маркетинг.

Социальный маркетинг – это комплекс мер, направленных на продвижение в обществе социальных идей и практик, способствующих усиле-

нию духовных, нравственных, коллективистских и других общественных ценностей. *Практика социального маркетинга дополняет концепцию традиционного маркетинга еще четырем составляющими:*

1. *Персонализация*, предполагающая, что люди, которые являются сотрудниками организации искусства и культуры и благодаря своему высокому профессионализму и таланту создают качественный арт-продукт, работающий на ее положительный имидж, заслуживают того, чтобы публика знала их имя. Этими специалистами могут быть и премьер театра, и рядовой рабочий сцены. Но если они имеют личный авторитет внутри своего творческого коллектива, их имя может стать частью имиджа всей организации.

2. *Комплектование и программирование*, состоящие в том, что культурные продукты и услуги адресуются определенному сегменту зрительской аудитории комплексно. Этот комплекс является частью арт-программы, специально предназначенной для удовлетворения потребностей зрителей, ориентируясь на разные социальные группы потребителей.

3. *Социальное партнерство*, в основе которого лежит осознание организациями искусства и культуры своей взаимозависимости и взаимодополняемости. Только их совместные усилия создают благоприятную культурную среду, повышают качество жизни населения, гарантируют стабильность поступления их собственных доходов.

4. *Фандрейзинг*, представляющий собой комплекс мер, направленных на поддержание и стимулирование жизнедеятельности организаций сферы искусства и культуры. Фандрейзинг способствует консолидации необходимых ресурсов и расходованию их в соответствии с потребностями арт-организаций.

В социальном маркетинге привлечение финансовых средств имеет две формы: прямую и опосредованную. *Прямая форма* подразумевает непосредственную продажу культурного продукта его потребителям. Иными словами, это доход от собственной уставной деятельности. *Опосредованная форма* означает привлечение финансовых средств извне: это средства государственного бюджета, благотворительных фондов, жертвователей, спонсоров. Прямая и опосредованная формы финансирования деятельности организаций арт-сферы тесно взаимосвязаны. Несмотря на то, что средства от собственных продаж невелики, организациям культуры стратегически очень важно уделять этому источнику большое внимание, разрабатывая программы для привлечения новых посетителей, охвата новых социальных групп. Интерес к арт-организациям со стороны их аудитории, их заметное место в культурной среде, увеличивают их значимость в глазах потенциальных инвесторов – государства, бизнесменов, общественности. Социальный маркетинг дает возможность «конвертировать» социальную востребованность в финансовые ресурсы.

Таким образом, основанная на традиционной концепции маркетинга и концепции социального маркетинга, *главная маркетинговая задача организаций современной сферы искусства и культуры состоит в продвижении своего культурного продукта и в продвижении (благодаря качеству, известности и востребованности этого продукта) самой организации.*

6.3. Стратегии продвижения

Важнейшим элементом комплекса маркетинга является продвижение продукта к потребителю. На любом рынке, в том числе и на рынке услуг искусства и культуры, существует *рыночный минимум* – минимальный уровень сбыта продукта, обусловленный минимальным спросом, и верхний предел рыночного спроса, так называемый *потенциал рынка*. Маркетинговые усилия направлены на формирование спроса на данный продукт, на максимальное приближение к потенциалу рынка.

Базовая схема классификации рыночного спроса разбивает потребителей на четыре основные группы:

- тех, кто не знает о предлагаемых продуктах и услугах, поэтому не потребляет;
- тех, кто знает, но не потребляет;
- тех, кто знает и потребляет;
- тех, кто знает, но потребляет конкретные продукты и услуги.

По отношению к каждой из этих групп должна осуществляться особая стратегия продвижения.

Для первой группы необходимо проводить *завоевательную стратегию*, предполагающую методичную работу по информированию потенциальной аудитории, рекламе продукта и др.

Ко второй группе потребителей следует применять *стимулирующую стратегию*, выводящую на первое место создание привлекательного образа продвигаемого продукта. С этой целью нужно предоставить потенциальному потребителю более полную информацию о своем продукте, показать его неожиданные и привлекательные стороны.

При работе с третьей группой потребителей стоит задача сохранить свою, уже сложившуюся, аудиторию, для чего используется *поддерживающая стратегия*. В соответствии с ней, чтобы не растерять «свою» аудиторию, ее потребности внимательно изучаются, для чего нужно обязательно устанавливать с потребителями обратную связь.

По отношению к четвертой группе потребителей возможно применение *корпоративной стратегии*, направленной на формирование совместных проектов и программ с организациями, производящими конкурирующий продукт. На самом деле конкуренция в сфере искусства и культуры может быть легко преодолена: практика показывает, что сотрудничество

арт-организаций способно мотивировать аудиторию к новым и новым контактам с ними. Возможности для объединения усилий здесь огромны. Корпорации строятся на принципе взаимодополняемости: взаимодополняющие продукты и услуги провоцируют их комплексное потребление. Корпорации, в отличие от разрозненных организаций, гораздо более приспособлены к завоеванию и удержанию рынков. Деловое корпоративное партнерство создает условия для расширения деятельности и развития каждого из партнеров.

Организации сферы искусства и культуры, оценивая рыночную конъюнктуру, сегментируют свою публику, выделяя в ней социальные группы, и применяют ту или иную маркетинговую стратегию продвижения на основе предоставления достоверной и достаточной информации для всех категорий потребителей.

6.4. Маркетинговые стратегии и процесс воспроизводства в сфере культуры

В маркетинге искусства и культуры очень часто приходится иметь дело с ситуацией, когда уже существует готовый продукт и нужно найти потребителя этого продукта, то есть аудиторию, способную его оценить. Такая ситуация типична для работы филармоний, произведений изобразительного искусства, балета, литературных произведений.

В этих случаях действует *простейшая маркетинговая модель*:

Создание продукта → Поиск потребителя, способного оценить и купить продукт

Однако эта модель не предполагает расширение рынка сбыта, поэтому необходимо применение более *сложной маркетинговой модели*, которая включает:

- изучение спроса, куда входит: изучение желаний, потребностей людей; изучение их реальных нужд (о них люди могут и не говорить, и даже не осознавать их в должной мере);
- формирование спроса (духовных потребностей, воспитание художественного вкуса, эстетической ориентации, познавательного интереса);
- предварительная и последующая коммуникация с аудиторией;
- создание арт-продукта;
- продвижение и продажа арт-продукта;
- акт «потребления культурного продукта».

Из этой модели видно, что маркетинговые стратегии продвижения культурного продукта тесно увязаны с самой сущностью организаций, призванных обеспечивать *воспроизводство культурных ценностей в обще-*

стве. Неотъемлемые функции искусства и культуры – формирование духовных потребностей, воспитание художественного вкуса, эстетической ориентации, познавательного интереса – на языке маркетинга называются формированием спроса. При этом формирование спроса присутствует на трех стадиях (из четырех!) маркетингового продвижения: предварительной коммуникации, «потребления» арт-продукта и последующей коммуникации. Из этого следует, что организации искусства и культуры не должны пренебрегать маркетинговыми стратегиями (завоевательной, стимулирующей, поддерживающей, корпоративной), игнорировать предварительную и последующую коммуникацию со своей аудиторией, изучением спроса и реальных потребностей общества. Такое общение культурных заведений и их посетителей будет способствовать процессу воспроизводства потребительской аудитории посредством вовлечения в нее все новых и новых любителей и ценителей прекрасного.

6.5. Фандрейзинг в арт-менеджменте

Фандрейзинг – это деятельность организаций сферы искусства и культуры по привлечению дополнительных финансовых средств, источником которых являются благотворительные фонды, спонсоры частные благотворители. Фандрейзинг является инструментом социального маркетинга, частью маркетинговой программы по установлению партнерских связей в социокультурной среде с целью расширения и усиления ресурсной базы арт-организации.

Финансовая поддержка деятельности организаций культуры и искусства может осуществляться в двух формах:

- в виде *пожертвования*, то есть акта благотворительности, целью которого является безвозмездная помощь арт-организации на благо всего общества;
- в виде *спонсорства* – финансового вложения в определенное событие в социокультурной среде или в фонд арт-организации.

Обе эти формы финансовой поддержки являются инвестициями в сферу искусства и культуры.

Особую роль в фандрейзинге современных организаций социокультурной сферы играет спонсорство, в процессе которого учреждения культуры и его спонсор (бизнесмен или фирма) выступают как деловые партнеры: в обмен на свои деньги или другую материальную помощь спонсор получает известность и рекламу своего продукта. *Спонсорский взнос* представляет собой денежные средства, заранее рассчитанные и выделяемые спонсором на кампанию по продвижению своего продукта и своего имиджа. Приобретая себе партнера среди организаций искусства и культуры, спонсор просчитывает собственные выгоды с точки зрения заметности события (или арт-организации в целом), его масштаба и популярности, коли-

чества посетителей – потенциальных потребителей его продукции. Спонсорство – это не благотворительность и не случайные действия, а стратегически спланированные усилия по маркетингу, совместно предпринимаемые и спонсором, и учреждением культуры.

При составлении заявки на спонсорскую помощь специалисты по фандрейзингу арт-организаций должны руководствоваться следующими установками:

1. Несмотря на то, что мы прекрасно понимаем, что наша организация просит пожертвования, необходимо осознать, что в позиции «просящего» мы рискуем потерпеть неудачу. Стратегически важно поставить себя в позицию «дающего».

2. Заявка должна представлять собой предложение о партнерстве, в первых же строках которой следует описать:

- «товарные качества» организации искусства и культуры: название и статус учреждения, общественная значимость в цифрах (количество посетителей в день, год, на одном мероприятии и т.д.), каналы информирования публики о предстоящих программах и мероприятиях, имена членов попечительского совета (с указанием званий и должностей);

- возможности продвижения, которые получает спонсор, для чего специалисты по фандрейзингу должны изучить всю доступную информацию о деятельности потенциального спонсора, к которому они обращаются, и предоставить ему сведения о том, как он может извлечь выгоду из этой инвестиции.

3. Пакет предложений будет выглядеть более весомо, если в заявке упомянуть достойных уважения коспонсоров: на положительное принятие решения может повлиять то обстоятельство, что данное начинание уже было поддержано другими спонсорами.

4. Предложение должно убедительно показать пользу долгосрочного альянса, предоставляющего спонсору доступ к ресурсам, по-иному не доступным.

5. Заявка должна попасть в руки тому, кто принимает решение.

В случае принятия спонсором предложения организации искусства и культуры необходимо заключить письменный контракт, который должен содержать:

- изложение целей обоих партнеров;
- ресурсы и услуги, предоставляемые обеими сторонами;
- территорию, которая должна быть охвачена;
- сроки сотрудничества с указанием дат;
- границы допустимого использования логотипов, названий, имен, имиджа партнеров;
- детали отчетности по финансовым средствам;
- четко сформулированные права и обязанности сторон;

- пункт, предусматривающий отказ организации искусства и культуры от взятых на себя обязательств, если действия партнера-спонсора войдут в противоречие с миссией организации.

В ходе осуществления мероприятия, на которое спонсор выделило средства, специалисты по фандрейзингу должны отслеживать и фиксировать положительную реакцию потребителей и все моменты, служащие достижению целей спонсорской кампании, и сообщать об этом своему партнеру. Такая информация очень интересует спонсора, поскольку дает возможность оценить пользу от данной инвестиции. Кроме того, не следует забывать о таких знаках внимания, как предоставление персоналу спонсора некоторого количества зрительских мест, права бесплатного посещения, приглашения на заседания попечительского совета, торжественные случаи и т.п. По окончании спонсируемого мероприятия необходимо пригласить спонсора на торжественную встречу, обменяться мнениями по поводу результатов спонсорской кампании, удовлетворенности сторон, отпраздновать успех и выразить свою благодарность. Если спонсор действительно остался доволен, то, вполне возможно, он сам предложит дальнейшее сотрудничество.

МОДУЛЬ 3.

МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬНОЙ И ДОСУГОВОЙ СФЕРЕ

ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОМ ИСКУССТВЕ

План темы

- 7.1. Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства.
- 7.2. Взаимоотношения профессиональных участников рынка объектов изобразительного искусства.
- 7.3. Перспективы развития бизнеса в сфере изобразительного искусства в Республике Беларусь.

7.1. Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства

В современных условиях бизнес в сфере изобразительного искусства является одним из наиболее активно развивающихся направлений комплекса отраслей искусства и культуры. Это обусловлено как возросшим в последние годы интересом к изобразительному искусству вообще, так и тем обстоятельством, что на протяжении многих десятилетий инвестиции в художественные активы являлись одними из самых высокодоходных способов размещения капитала. По оценкам экспертов, мировой годовой объем рынка антиквариата и предметов искусства составляет на сегодняшний день около 26,6 млрд. долл.

В Республике Беларусь рынок предметов изобразительного искусства существует не более 10–15 лет, и в настоящее время только вступает в начальный период роста, постепенно трансформируясь из узкого и закрытого бизнеса в сферу отечественной экономики. В настоящее время объем отечественного арт-рынка в сотни раз меньше западного. Это обусловлено тем, что в советский период предметы искусства практически не продавались и не покупались. Согласно существовавшей практике посредством учреждений культуры государство выступало заказчиком и само приобретало предметы искусства через государственную систему закупок. У большинства обычных людей отсутствовала не только возможность, но и желание покупать художественные произведения. В то время нарушалась исторически в течение многих веков складывавшаяся логика воспитания культуры быта (формирование вкуса через приобретение, коллекционирование предметов искусства), что и превратило эту область в элитарную.

В таких условиях, при отсутствии экономических и методических основ, *в начале 90-х гг. XX века в Беларуси произошло возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства или, иначе, арт-бизнеса.* Постепенно начался процесс дифференциации и профессионализации. Возникли салоны-магазины, галереи (в том числе и частные галереи), художествен-

ные журналы, центры современного искусства. Они стали официальными полномочными представителями отечественного современного искусства и были рассчитаны на состоятельных покупателей, где стали предлагаться вещи отреставрированные, подобранные в коллекции (например, серии портретов, пейзажей). Рост благосостояния белорусского общества привел к формированию среднего класса, а значит и появлению массового покупателя произведений искусства. Насыщение потребительского рынка, утолившего голод советского человека по ширпотребу, естественно привело к повышению интереса к вещам неординарным, художественным, авторским, тем более что широкий диапазон цен мог устроить людей с самым разным бюджетом.

Это было вызвано двумя обстоятельствами:

1. Надежностью долгосрочных вложений в искусство в условиях экономической нестабильности.

2. В гонку за произведениями искусства вступили китайские покупатели, а это огромный и еще не насыщенный рынок. В данном случае Беларусь находится в очень выгодном положении – на стыке азиатской и европейской культур, поэтому рынок искусства будет представлять интерес, как для азиатских коллекционеров, так и для европейских.

На данном этапе развития белорусских сегментов арт-индустрии лидирует живопись и составляет 52 % от всех продаж произведениями искусства в Беларуси, вследствие чего системную основу национального арт-бизнеса образуют художественные галереи. Появление в Беларуси негосударственных, частных галерей и салонов оживило художественную жизнь общества. Возникнув, как культурная альтернатива государственному патронажу художников, галереи разработали разные программы деятельности, тактику и стратегию своего развития. В то же время первые частные галереи не имели определенной специализации, они скорее напоминали художественные лавки, в которых можно было найти как ценные, дорогие, в хорошем состоянии предметы, так и простые, малоценные предметы быта. *Первые галереи современного типа стали появляться лишь в течение последних 5–10 лет, и сосредоточены они, в основном, в г. Минске.* Одной из первых галерей современного типа стала «Галерея ДК», основанная в 2014 г. и представляющая собой арт-пространство с выставками классического и современного искусства. Она следует традициям современных европейских выставочных площадок, которые изучают взаимоотношения классики, её интерпретаций и нового арта. Кроме этого, галерея работает над международными проектами и всегда готова представить Беларусь на арт-площадках Европы.

Все художественные галереи, функционирующие на белорусском арт-рынке, можно подразделить на три вида:

1. *Художественные галереи музейного типа*, которые занимаются хранением, экспонированием и изучением произведений классического и

современного искусства, имеют свою постоянную коллекцию, а также проводят временные выставки (Галерея Михаила Савицкого, Галерея Леонида Щемелёва, галерея «Арт-Беларусь»).

2. *Коммерческие художественные галереи*, которые занимаются продажей произведений искусства современных авторов, но делают это по консервативной модели («Галерея мастацтва», галерея «Беларт»).

3. *Коммерческие галереи искусства современного типа*, которые работают по западной модели сотрудничества дилера и художника: не просто выставляют на продажу предметы искусства, но проводят персональные выставки художников, помогают им обрести своих коллекционеров и поклонников, формируют современное арт-пространство вокруг себя («Галерея ДК», «A&Vарт-галерея», галереи «Артпорт» и «Артплац», «Галерея TUT.BY»).

Современные художественные галереи регистрируют свою деятельность как обычные коммерческие структуры, *источниками финансирования которой являются собственные средства, получаемые за счет результатов своей работы, и спонсорские средства*. Большинству галерей приходится зарабатывать самостоятельно, привлекая спонсоров на отдельные крупные проекты, и благодаря этому какое-то время существовать, даже не продавая арт-объектов, а лишь вкладывая в их создателей. Многие галереи получают неплохой доход, занимаясь оказанием сопутствующих услуг, организуя багетные мастерские по изготовлению рам для художественных произведений. Основные расходы галерей приходятся на арендную плату, налоги, организацию и проведение выставок. Около 70% расходов большинства галерей составляют коммунальные платежи.

Среди наиболее успешно работающих отечественных галерей следует назвать галереи «ЛаСандрАрт», «Nova», «Концепция», «Ў» (г. Минск), галерею «Крыга» (г. Гродно) и др.

7.2. Взаимоотношения профессиональных участников рынка объектов изобразительного искусства

Состав профессиональных участников современного арт-рынка, образующий его инфраструктуру, отличается сложностью и включает:

- *создателей произведений искусства* (художники, скульпторы), которые обеспечивают первичное их предложение на рынке;
- *посредников между продавцами и покупателями* (аукционные дома, дилеры, профессиональные оценщики, страховые компании, компании, предоставляющие информационные и юридические услуги);
- *покупателей произведений искусства* (физические лица как основные покупатели, коллекционеры, компании, банки, инвестиционные и паевые фонды, галереи).

На арт-рынке огромная доля продаж произведений искусства происходит не со стороны непосредственных их создателей (художников и

скульпторов), а со стороны их приобретателей, в чьей собственности они находились. Вследствие этого огромную роль на рынке объектов изобразительного искусства играют аукционные дома, которые буквально этот рынок «создают». Другим важнейшим профессиональным участником арт-рынка выступают художественные галереи, которые наряду с аукционными домами, помимо всего прочего, представляют современное отечественное искусство мировому сообществу, поднимая, тем самым, престиж Республики Беларусь как цивилизованной страны.

Взаимоотношения владельцев галерей и создателей арт-объектов складываются по-разному. Многие солидные галереи выплачивают ежемесячные стипендии «своим» художникам, заключая с ними длительные контракты, отчисляют процент с продаж. В то же время не все галереи имеют такие финансовые возможности, поэтому наибольшее распространение получила следующая схема: после реализации картины галерея и художник распределяют ее стоимость в определенных процентах (чаще всего 50 на 50). Это нормальная практика для Европы, причем там хорошая галерея берет и все 70 %.

Важной функциональной обязанностью галереи является установление контактов между художником и коллекционером, являющимся одной из центральных фигур арт-рынка. Он приобретает произведения искусства в первую очередь для своего эстетического удовольствия, хорошо ориентируется в художественной жизни общества, подписывается на специальные издания по искусству, старается выставлять свою коллекцию, имеет свой банк данных. В круг его общения входят художники, искусствоведы, эксперты, галеристы. Для него предметы искусства – не только собрание шедевров, но и объекты выгодных инвестиций. Немало коллекционеров занимается меценатством или общественной деятельностью. В настоящее время в Республике Беларусь отсутствуют законы о коллекционировании и правовой статус коллекционера не определен. В то же время в западной системе законодательства место и роль коллекционера в художественной жизни общества и арт-рынка строго регламентированы и подчинены соответствующим нормативным правовым актам. В них предусматривается определение уровня профессионализма в ведении дел, уровня компетентности коллекционера и его консультантов; количество времени и сил, затраченных на коллекционирование, величины убытков и прибыли от коллекции; описание коллекции, обязательная выставочная деятельность, пропаганда искусства и пр. Данное обстоятельство сдерживает развитие арт-рынка в Республике Беларусь. Благотворительность, меценатство, спонсорство как система поддержки национального искусства и его творцов практически отсутствуют. Кроме того, одной из важнейших задач формирования современных взаимоотношений профессиональных участников рынка объектов изобразительного искусства является разработка культурных программ, стратегии развития культуры и искусства. Все это должно быть тесно связано с целенаправлен-

ной последовательной национальной государственной культурной политикой. Именно культура должна выступать в роли ведущего показателя, свидетельствующего о зрелости социума, о его готовности к строительству суверенного белорусского государства.

7.3. Перспективы развития бизнеса

в сфере изобразительного искусства в Республике Беларусь

Белорусский арт-рынок оформился относительно недавно и пока находится в состоянии формирования многих его сегментов, что не могло не привести к возникновению следующих проблем:

1. Отсутствие организованного арт-рынка, интегрированного в отечественный и международный.

2. Слабое использование модели культурного предпринимательства, основанной на применении инноваций, в том числе проектного менеджмента с анализом ситуации, выделением приоритетов, видением перспективы развития, позволяющего сконцентрировать все необходимые ресурсы для решения наиболее актуальных задач развития арт-рынка.

3. Деятели культуры, художники оказались в ситуации свободного выбора форм и способов творческой деятельности в рамках стихийного художественного рынка и негарантированности государственного патронажа, стабильности экономической и политической ситуации, коммерциализации искусства в условиях рыночных отношений.

4. Доминирование массовой культуры поставило художников в сложное положение. Каждый из них, в частности, вынужден самостоятельно решать вопросы продвижения на рынок, в том числе и международный, реализации результатов своей творческой деятельности.

5. Отсутствие института экспертов и профессиональных менеджеров-искусствоведов, арт-дилеров, а также собственных механизмов котировки произведений искусства и рейтинга деятелей в сфере изобразительного искусства.

6. Сложность процесса порядка ввоза-вывоза произведений искусства, обеспечивающего продвижение товара на международный рынок.

С целью решения обозначенных проблем белорусским государством предпринимаются определенные шаги для интеграции Республики Беларусь в мировой арт-рынок и развития международного сотрудничества в данной сфере. Республика Беларусь вступила в Международную ассоциацию ЮНЕСКО, является учредителем Международной конфедерации художников стран СНГ. Многие художники Беларуси нашли свои ниши в западных галереях, выставляются на престижных выставках, участвуют в международных симпозиумах. В дальнейшем в Беларуси должен появиться институт оценки произведений искусства, который позволит объективно определять стоимость арт-объектов. Кроме того, ведется планомерная систематическая работа по созданию благоприятных условий для дальней-

шего успешного развития социокультурной сферы, формируется новый механизм взаимодействия государства и частного капитала, создаются условия для увеличения внебюджетного финансирования культуры.

Так, Министерством культуры Республики Беларусь совместно с частными компаниями и банками проводится активная работа по популяризации искусства Беларуси, как в республике, так и за её пределами. Надёжным спонсором важных культурных мероприятий стал Белгазпромбанк. Благодаря его инициативе и поддержке осуществляется широкомаштабный национальный историко-культурологический проект «Арт-Беларусь». Цель проекта состоит в развитии на основе образовательных программ творческого мышления и инициативы деятелей культуры, продвижение их творчества внутри страны и за рубежом.

Реализация проекта «Арт-Беларусь» концентрируется на следующих основных направлениях:

1. Формирование корпоративной коллекции ОАО «Белгазпромбанк», ее постоянное пополнение и выставочная деятельность.
2. Разработка и осуществление комплекса мероприятий, связанных с современным изобразительным искусством.
3. Создание культурного моста между прошлым, настоящим и будущим национальной художественной школы.

Проект «Арт-Беларусь» реализуется во взаимодействии с Национальной комиссией по делам ЮНЕСКО, Министерствами иностранных дел и культуры, Национальным художественным музеем Республики Беларусь, Белорусским союзом художников и другими партнерскими организациями.

Важнейшей составляющей проекта «Арт-Беларусь» является корпоративная коллекция ОАО «Белгазпромбанк», которая дает возможность открыть неизвестную страницу в истории национальной культуры Беларуси, осознать ее масштаб и значение в мировом контексте. В настоящее время корпоративная коллекция Белгазпромбанка насчитывает более 100 артефактов, созданных с начала XVI века. В собрании находятся произведения художников, родившихся в пределах границ современной Республики Беларусь, чьи имена получили широкое общественное признание. В силу объективных причин творческое наследие многих из этих авторов не было представлено в музейных собраниях нашей страны.

Началу формирования коллекции послужило приобретение в 2011–2012 гг. ряда работ всемирно известных художников Парижской школы-уроженцев Беларуси, оригинальные станковые произведения которых отсутствовали на их исторической родине. Шедевры Марка Шагала, Хаима Сутина, Осипа Цадкина и иных представителей *École de Paris* составили ядро формирующегося банковского собрания. Корпоративная коллекция Белгазпромбанка признана самым крупным собранием работ экспрессионистов Парижской школы не только в Беларуси, но и в Восточной и Центральной

Европе. Со временем, в соответствии с переходом к дальнейшему этапу реализации проекта «Арт-Беларусь», глобальная цель которого – реконструкция целостного и непрерывного процесса развития культуры нашей страны, концепция корпоративной коллекции Белгазпромбанка существенно расширилась. Сегодня ее формирование призвано содействовать восполнению пробелов, имеющих в истории белорусского искусства. Белгазпромбанком ведется широкая исследовательская работа по поиску и возвращению предметов культурного наследия на их историческую Родину путём приобретений у частных коллекционеров и на международных аукционах. Стараниями банка в Беларуси появились шедевры Марка Шагала, Хаима Сутина, Леона Бакста, Валентия Ваньковича, Фердинанда Рушица, Оскара Мещанинова, Евсея Моисеенко, Абрама Маневича, Осипа Цадкина и других авторов. Решение о приобретении произведений в корпоративную коллекцию принимает Экспертный совет, созданный при ОАО «Белгазпромбанк», в состав которого входят искусствоведы, арт-критики, книговеды, практикующие эксперты в различных областях культуры и искусства.

Кроме шедевров Парижской школы, сегодня Белгазпромбанк владеет уникальными собраниями старопечатных изданий, живописи XIX века, произведений авторов объединения «Мир искусства», белорусских художников зарубежья. Истинным украшением коллекции выступает разнообразная по стилю и технике галерея женского портрета. 35 артефактам из коллекции Белгазпромбанка присвоен статус историко-культурной ценности Республики Беларусь.

Под эгидой проекта «Арт-Беларуси» проводятся грандиозные выставочные проекты:

1. Экспозиция «Художники Парижской школы из Беларуси», открывшаяся 21 сентября 2012 г. в Минске и демонстрировавшаяся впоследствии в Гомеле, Витебске и Вильнюсе.

2. Проект «Десять веков искусства Беларуси», проходивший с 27 марта по 10 июля 2014 г. в Национальном художественном музее Республики Беларусь, ставший самой масштабной экспозицией предметов культурного наследия белорусского народа за всю историю независимости нашей страны.

3. Международный арт-проект «Время и творчество Льва Бакста», посвящённый 150-летию со дня рождения всемирно известного художника, представивший обширную экспозицию произведений мастера и его современников, показанную в 2016 г. в музеях Минске, Вильнюса и Риги.

4. Регулярные выставки-продажи «Осенний салон с Белгазпромбанком», организованные и проводимые совместно с Белорусским союзом художников с целью популяризации современного белорусского искусства и выявления наиболее перспективных молодых художников, продвижения их творчества в стране и за рубежом, развития отечественного художественного рынка.

В рамках проекта «Арт-Беларусь» проведено более 20 масштабных художественных выставок в Минске, Гомеле, Витебске, Бресте, Гродно, Риге, Вильнюсе и Париже, которые в общей сложности посетили более 300 000 человек. Опубликовано более 20 книг: выставочных каталогов, публицистических эссе, факсимильных переизданий. Снято 9 документальных фильмов о художниках Парижской школы-уроженцах Беларуси. Совместно с Министерством связи и информатизации Республики Беларусь в 2015 г. выпущена серия почтовых марок, посвящённая художникам Парижской школы-уроженцам Беларуси. Создан специализированный интернет-портал www.artbelarus.by.

Осуществление проекта «Арт-Беларусь» позволяет выявить новое понимание опыта и культуры прошлых столетий, а также современного изобразительного искусства. И, конечно, же, реализация проекта – не только мощный вклад в сохранение культурного наследия страны, но подчас практически единственный шанс вернуть шедевры белорусских художников на родину, восстановить огромный пласт национальной культуры.

Обобщая выше указанное, ***среди основных перспектив развития бизнеса в сфере изобразительного искусства в Республике Беларусь следует выделить:***

1. Формирование концепции развития отечественного арт-рынка, появление нового типа художника-предпринимателя, а именно: искусствовед-менеджер, арт-дилер, имеющих профессиональное искусствоведческое образование.
2. Становление художественного коллекционирования как основы белорусского арт-рынка, формирование традиций семейного арт-бизнеса.
3. Создание условий для повышения привлекательности отечественного арт-рынка для частных и корпоративных инвесторов за счет увеличения спроса на мировом арт-рынке и низкой стартовой цены на работы белорусских деятелей искусства.
4. Организация выставочных центров высокого уровня с соответствующей инфраструктурой (как, например, в России – Московский Манеж, на Украине – PinchukArtCentre, в Литве – музей ModernArtsCentre) с целью привлечения международных культурных проектов и, тем самым, выхода белорусского арт-рынка на уровень международного.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА

План темы

- 8.1. Особенности развития музейного дела в условиях рыночной экономики. Проблемы и возможности музея в современном мире.
- 8.2. Организация деятельности современного музея.
- 8.3. Предпринимательская деятельность музея.
- 8.4. Направления развития музейного менеджмента.

8.1. Особенности развития музейного дела в условиях рыночной экономики.

Проблемы и возможности музея в современном мире

Развитие человеческого общества сопровождается постоянным возрастанием значения рыночных отношений во всех сферах жизни, включая такую специфическую область человеческой деятельности, как музейное дело.

Музейное дело – это область сферы культуры и искусства, выполняющая функции сохранения социально-культурной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов. Таким образом, *музейное дело играет значительную образовательную, воспитательную, культурно-просветительскую роль в современной жизни, сохраняя, преумножая и донося до общества накопленное предыдущими поколениями культурное наследие.*

Современный этап развития общества требует постоянного совершенствования организации музейного дела, что обусловлено развитием научно-технического прогресса, трансформацией социально-экономических условий жизни человека, интеграцией мировой культуры, развитием средств информации, туризма, ростом уровня образования населения. В то же время, ситуация с музеями на постсоветском пространстве, в частности, в России и Беларуси, очень неоднородна. Наряду с ведущими музеями, работающими на уровне мировых стандартов, имеется множество музеев, которые испытывают в современных условиях значительные сложности. Сокращение государственного финансирования затронуло весь спектр существующих отношений и практик музеев, обернулось низким статусом и низкой оплатой труда музейных специалистов. Перед музеями остро встала проблема привлечения внебюджетных средств. Тем не менее, сохраняя историческое наследие, предлагая яркие, нестандартные решения в области культурных практик, музеи способны стать фактором, влияющим на рост доходности и инвестиционную привлекательность территорий своей локации. Практика показывает, что музеи, переосмыслившие свое место в современной социокультурной среде, активно внедряющие новые методики, расширяющие круг своей деятельности и вовлекающие в нее всевозможных новых партнеров, находят свою нишу в современной культурной среде своих территорий и оказываются востребованными местным сообществом.

При этом меняется сам взгляд на музеи, расширяется и видоизменяется само понятие «музей». В ответ на вызовы глобализации по всему миру в большом количестве возникают небольшие местные музеи. Они создаются по инициативе общественных организаций, краеведов, руководителей фирм, заинтересованных в возрождении интереса к малой родине, в утверждении ценности местных традиций и достижений, их неповторимости в контексте общемировой культуры. Новые музеи возникают в истори-

чески молодых населенных пунктах, которые, стремясь вписаться в общее-мировое культурное пространство музеефицируют свои достижения.

Одна из главных тенденций развития современных музеев – переход от концепции созерцания к концепции участия: посетители включаются в активную деятельность. В качестве примера можно привести музей «Латениум» в Швейцарии. Расположенный на берегу Невшательского озера, где находилась древняя кельтская стоянка, этот музей включает в себя археологический парк – реконструкцию лагеря доисторических охотников, жилого дома бронзовой эпохи, захоронения бронзовой эпохи и т.п. В этом археологическом парке посетители могут практически познакомиться с методами научных исследований (датировка, консервация, реставрация) и поэкспериментировать с ними. Для школьников проводятся лекции по древнеримской истории, биологии, археологии и т.д.

Еще одна новая, очень интересная тенденция – возрождение интереса к семейным ценностям. Она тесно связана с темой малой родины и с работой по сохранению исторической памяти. Это направление деятельности развивается музеями небольших населенных пунктов: малых городов, поселков, районных центров. Оно служит процессу самоидентификации местного населения, его привязанности к земле своих предков, преемственности поколений.

Расширение концепции современных музеев нашло выражение в музеефикации территориальных комплексов, что позволяет привлекать внимание и средства спонсоров, развивать государственно-частное партнерство. В данном случае в едином проекте, культурном и коммерческом одновременно, объединяются музей, архитектурные сооружения, ландшафт, культурные производства, индустрия питания и развлечений. Этот путь показал свою перспективность на примере ведущих музейных комплексов Республики Беларусь – в Мире и Несвиже.

Разнообразие музеев и расширение «спектра» их услуг становится стимулом для развития индустрии туризма, фактором культурного и экономического преуспевания современных стран.

В своей деятельности современные музеи активно используют информационные технологии и научно-технические достижения. Интернет, видеофильмы, информационные программы, услуги аудио-гидов, возможности виртуального посещения экспозиций самых известных музеев мира расширяют пределы музейного пространства, служат образовательным и популяризаторским целям музеев.

Одним из действенных инструментов адаптации музеев к современным реалиям выступает «концепция соучастия». В соответствии с ней, не являясь коммерческой организацией, музей привлекает к делам своего управления все заинтересованные группы общества: местные органы власти, представителей научного сообщества, коллекционеров, посетителей музея и т.д. Координация действий этих групп требует создания попечи-

тельского совета, который фактически превращается в высший руководящий орган музея. Совет назначает директора музея, разрабатывает стратегию развития, утверждает музейный бюджет и т.п. Попечительский совет играет важную роль в продвижении музея на финансовом рынке и в лоббировании его интересов во властных структурах. Роль топ-менеджера музея в отношениях с попечительским советом заключается в представлении профессиональной точки зрения, подготовке необходимой информации и организации работы совета, который становится действенным инструментом музейного менеджмента.

8.2. Организация деятельности современного музея

В условиях рыночных отношений повышение уровня организации музейного дела, которое призвано сказать свое слово в решении задач гармоничного развития личности и общества, невозможно без совершенствования приемов и методов музейного менеджмента, создания эффективных организационных структур, повышения профессионализма рядовых сотрудников и менеджеров, занятых в данной сфере. Социально-экономические условия функционирования современных музеев требуют от них гибкости, реакции на изменения внешней среды, поиска новых форм и методов хозяйственной деятельности. Развитие рыночных отношений, конкуренции в сфере культуры и искусства показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты – нужен новый механизм хозяйствования. Становится очевидным, что музеи должны найти новые формы и методы взаимодействия с обществом.

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

Рассмотрим организационную структуру и основные направления деятельности современного музея на примере государственного учреждения «Национальный историко-культурный музей-заповедник “Несвиж”».

Музей-заповедник «Несвиж» (далее – музей) образован постановлением Совета Министров Республики Беларусь в 1993 г. В 2000 г на баланс музея был передан Дворец Радзивиллов в Несвиже. В 2004 г. была начата масштабная реставрация комплекса. Первая очередь была закончена в 2008 г. Полное открытие интерьеров Дворца для публики состоялось в июле 2012 г. В 2005 г. Архитектурному, культурному и жилому комплексу рода Радзивиллов в Несвиже был присвоен статус объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО.

Решением Совета глав правительств СНГ от 21 ноября 2014 г. государственному учреждению «Национальный историко-культурный музей-заповедник “Несвиж”» придан статус базовой организации государств-участников СНГ по направлению «музейное дело» (далее – базовая организация). В 2016 г. музей получил приз крупнейшей европейской организации в сфере культурного наследия «Европа Ностра» в категории «Преданная служба». Сейчас Дворец Радзивиллов в Несвиже является самым популярным объектом культурного туризма в Беларуси. Ежегодно его посещает около 400 000 человек в год. Значительную часть из них составляют туристы из СНГ, в первую очередь из России и Украины. Среди почетных гостей музея – президенты, главы правительств, министры, парламентарии множества стран. В 2014 г. музей посетила Генеральный директор ЮНЕСКО Ирина Бокова.

Музей обладает значительным научно-методическим и организационным потенциалом. В штате учреждения работает 209 человек. Его организационная структура включает 5 секторов и 2 отделов, среди которых научно-экспозиционный сектор, сектор выставочной и культурной деятельности, фондовый отдел. Отдельные профильные вопросы курируют заместитель директора по науке и заместитель директора по выставочным проектам и историко-культурному наследию. Учреждение управляет в общей сложности 19 зданиями на территории Несвижа, 8 из которых представляют собой объекты, обладающие историко-культурной ценностью. Полное открытие экспозиции во Дворце Радзивиллов после реставрации состоялось 22 июля 2012 г. Музеефикация 30 залов заняла менее года. Кроме экспозиции во Дворце, действуют также экспозиции в городской ратуше и Слуцкой бреме. Коллекции музея состоят из более 26 000 предметов.

Музей на 70% финансируется из собственных заработанных средств и на 30% – из государственного бюджета, что является очень хорошим показателем среди подобных учреждений на пространстве СНГ.

Для удобства туристов на территории Дворца открыты ресторан, кафе, две гостиницы, современный сувенирный магазин с широким ассортиментом продукции. На базе музея действуют две реставрационные мастерские, специалисты которых работают с деревом, металлом, кожей, тканью, керамикой, бумагой.

Ежегодно в выставочных залах музея проводится 10–14 выставок, в том числе международных. На сегодняшний день самым крупным проектом стала выставка «Королевские сокровища. Европейские шедевры 1600–1800» из фондов музея Виктории и Альберта (Лондон). Кроме того, были организованы совместные выставки с музеями и частными коллекционерами из Франции, России, Литвы, Польши. Крупный выставочный проект осуществлен музеем в 2018 г., в рамках которого в Беларусь были доставлены несколько десятков предметов, представляющих доспехи и оружие из бывшей коллекции Радзивиллов в Несвиже, находящихся сейчас в музее Метрополитан (Нью-Йорк), Художественно-историческом музее (Вена) и музее Армии (Па-

риж). Музей организует и проводит значительное количество культурных мероприятий – театрализованных и музыкальных представлений, квестов. Среди наиболее значимых мероприятий – Вечера Большого театра в замке Радзивиллов совместно с Национальным театром оперы и балета Беларуси.

В экспозиции музея туристы имеют возможность воспользоваться как услугами экскурсовода, так и аудио-гидами на восьми языках – белорусском, русском, английском, немецком, французском, литовском, китайском и польском.

Музей проводит серьезную научную работу, ежегодно проходит ряд научных конференций, круглых столов, семинаров, посвященных различным темам. В этих мероприятиях неоднократно принимали участие исследователи из государств-участников СНГ. По результатам научной деятельности за год музей издает ежегодник «Akta anniversaria». Кроме того, за последние годы был опубликован ряд сборников трудов конференций, каталогов выставок и иных научных и методических изданий. Научные сотрудники музея постоянно публикуют результаты своих исследований в научных изданиях других организаций.

Музей успешно работает в качестве управляющей организации объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО и может поделиться этим опытом с менеджерами подобных объектов в других странах (как действующих объектов Всемирного наследия, так и включенных в Предварительный список). Подобное предложение уже озвучивалось в рамках двусторонних встреч с представителями других государств.

За достаточно короткий период времени музей провел значимую работу и приобрел большой опыт ее организации, как в целом, так и по основным направлениям деятельности: научной, методической, выставочной, экспозиционной и реставрационной. Имеющиеся зарубежные контакты позволяют ему находить и реализовывать разнообразные международные проекты, что создает основу для успешного функционирования музея в качестве базовой организации государств-участников СНГ по направлению «музейное дело».

8.3. Предпринимательская деятельность музея

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

С точки зрения искусствоведа, музей служит удовлетворению культурных и духовных запросов людей, их материальные потребности в этой сфере вторичны. С точки зрения предпринимателя и менеджера, деятель-

ность музея должна быть безубыточной. Поэтому значительную часть своего потенциала музеи направляют на предпринимательскую деятельность, которая в последние годы все больше приобретает черты, схожие с другими областями бизнеса, зачастую встраиваясь в него (например, в туризм) в качестве системного элемента.

Вопрос о поиске дополнительных финансовых средств остро стоит на повестке дня музейного менеджмента во всем мире. Поскольку в Западной Европе эта проблема возникла раньше, чем на постсоветском пространстве, то опыт предпринимательской деятельности их музеев представляет определенный интерес. Оказавшись в ситуации значительного сокращения государственного финансирования, западноевропейские музеи находят выход в развитии деловых связей с партнерами из коммерческого сектора. Так, каждые 2 года в Париже происходит мероприятие под названием «Музейный салон», основной идеей которого является установление связей между музеями и миром бизнеса. «Музейный салон» представляет собой обширную экспозицию, занимающую все Марсово поле перед Эйфелевой башней, где представлены десятки европейских музеев и фирмы всевозможных бизнес-направлений. При этом задача музеев заключается в демонстрации своих ресурсов и продуктов своей предпринимательской деятельности. Фирмы демонстрируют технологии, услуги, материалы. В «Музейном салоне» присутствует и третья сторона – так называемый инвестиционный бизнес. Чаще всего заключаются именно трехсторонние сделки, в которых музеи предоставляют право на использование изображений предметов из своих музейных коллекций, фирмы обязуются исполнить заказ (например, изготовить сувенирную продукцию с использованием этих изображений), а инвестор (фирма или банк) оплачивает заказ.

Сразу после заключения сделки (подписания соглашения) музей получает свою сумму денег. Фирма-исполнитель получает деньги по факту изготовления продукции (сувениров). Инвестор, в свою очередь, получает доход от проданных музейных сувениров. В случае неудачи убытки несет инвестор. В случае же удачи, он получает весьма ощутимую прибыль, и тогда возможно заключение нового договора о продлении сделки. В такой ситуации музею не следует медлить, так как конъюнктура на рынке меняется быстро и отложенная сделка может не состояться вовсе.

В последнее время некоторые музеи прибегают к уже таким откровенным коммерческим средствам, как приглашение в свои стены (если имеются соответствующие помещения) желающих отметить какой-либо семейный праздник, выпускной бал, юбилей и т.д. Здесь следует указать на подстерегающую музеи опасность: все-таки чрезмерная коммерциализация вредит их высокому статусу культурно-просветительского учреждения, имеющему глубокие корни в общественном сознании. Низведение музея до уровня аниматора может привести к утрате им авторитета как общественного института и серьезными потерями в будущем.

8.4. Направления развития музейного менеджмента

В современных условиях менеджменту музея приходится не только реагировать на мгновенные и спонтанные изменения в мире культуры, но и искать потенциальных носителей подобных изменений, внедрять их в глобальное культурное пространство. Деятельность музея должна быть гибкой и адаптивной, соответствовать культуре, а не пытаться изменить ее и одновременно интегрировать в современное культурное поле находящихся вне его. Одним из принципов современной культурной политики является принцип «transcendere!» – преодоление пределов. Суть его заключается в том, что культура интегрируется в другие сферы жизнедеятельности: экономику, политику, социальную сферу и т.д.

Партнерство культуры и экономики – важнейший элемент развития современного музейного дела. Самоокупаемость культурной сферы требует интеграции культуры и бизнеса. В мире активно создаются культурные корпорации, цели которых являются как экономическими, так и социальными. Часть собственности такой корпорации является государственной, а часть – частной. Корпорация одновременно получает прибыль и реализует государственную культурную политику. Создание такого рода структур полугосударственного характера чрезвычайно перспективно, так как государство снимает с финансирования часть учреждений культуры вследствие того, что они становятся самоокупаемыми. Бизнесмены, инвестирующие деньги в культурные проекты, получают государственную поддержку (кредиты, налоговые льготы).

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

- экономическая эффективность (прибыльность, безубыточность);
- организационная культура (идеология);
- бренд (марка);
- креативность;
- жесткая иерархия;
- гибкость и восприимчивость к изменениям;
- активная маркетинговая и PR-деятельность;
- активная научная деятельность в связи с культурной средой и научно-техническим прогрессом.

Эти принципы позволяют музейным корпорациям существовать, развиваться, расти. Интеграция с туристическим, издательским и другими видами бизнеса – эффективный путь развития музейного дела в условиях современной постиндустриальной рыночной экономики.

Следующее перспективное направление деятельности современного музея – создание системы брендов, концентрированных на музейных территориях: крупные музеи объединяются и интегрируются с бизнес-

структурами, имеющими собственные бренды. В сознании потребителя формируется четкий набор ассоциаций: крупные музеи связаны с определенными брендами, то есть «рекомендуют» их. В рамках музейной корпорации бизнес-структуры получают мощную креативную поддержку. Музей выступает как генератор социокультурных и художественных инноваций, создавая сеть, которая всегда может предоставить ему необходимые ресурсы и одновременно быть объектом воздействия. Таким образом, сфера влияния музеев в экономике и обществе расширяется, появляются новые возможности и специфические формы экономической деятельности.

ТЕМА 9. МЕНЕДЖМЕНТ ШОУ-БИЗНЕСА

План темы

- 9.1. Понятие и структура шоу-бизнеса.
- 9.2. Организация производства в шоу-бизнесе.
- 9.3. Этика менеджмента в шоу-бизнесе.

9.1. Понятие и структура шоу-бизнеса

Формирование рыночного отношения к культурным ценностям, расширение музыкального рынка и его универсальность привели к созданию мощной музыкальной индустрии с различными направлениями музыки – классической, легкой, рок-, поп-, народной и джазовой, дифференцированным рынком сбыта и представления на нем продукции (система «звезд», оценки сочинений и исполнителей, шоу-бизнеса, а также организация рекламных турне, фестивалей).

Понятие «шоу-бизнес» заменило существовавшее ранее понятие «эстрада», которое объединяло все разновидности искусства легко воспринимаемых жанров. За рубежом (в западной Европе и Америке) – это мюзик-холлы, варьете, кабаре, шоу. Шоу-бизнесу свойственны такие качества как открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность.

Развиваясь как искусство праздничного досуга, шоу-бизнес всегда стремился к необычности и разнообразию, поэтому в нем можно выделить три группы:

- *концертный шоу-бизнес*, объединяющий все виды выступлений в эстрадных концертах;
- *театральный шоу-бизнес* (камерные спектакли театра миниатюр, театров-кабаре, кафе-театров, масштабное концертное ревю, мюзик-холл с многочисленным исполнительским составом и первоклассной сценической техникой);
- *праздничный шоу-бизнес* (народные гуляния, праздники на стадионах со спортивными и концертными номерами, а также балы, маскарады, фестивали).

В современном шоу-бизнесе сложилось особое разделение труда, весьма отличающееся от присущего материальному производству. Важная роль в шоу-бизнесе отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако роль продюсера, импресарио, менеджера, промоутера, а также других участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное мероприятие состояться не может.

Ключевой фигурой в процессе организации и постановки зрелищ, составляющих основу шоу-бизнеса, является *продюсер*. Именно он как предприниматель ищет новые идеи и средства их воплощения. Он отвечает за всю творческую и производственную деятельность: формирует бюджет проекта, подбирает и нанимает творческий и исполнительский персонал, обеспечивает график работ в рамках установленного бюджета, разрабатывает рекламную стратегию, осуществляет прокат, дистрибуцию и многое другое. Продюсером разрабатывается бизнес-план и определяется стратегия реализации арт-проекта, а также стратегия маркетинга оценки вторичных рынков. Особую заботу представляет юридическое оформление арт-проекта и заключение договоров с авторами произведений. Кроме того, музыкальный продюсер занимается подбором репертуара, созданием индивидуального имиджа артиста, рекламой, анализом законченного арт-проекта.

9.2. Организация производства в шоу-бизнесе

Важную роль в шоу-бизнесе играет то, как организовано производство, какие люди участвуют в разработке и продвижении арт-продукта. Выполнение шоу-проекта невозможно без разделения функциональных обязанностей конкретных работников и рабочих групп. Поэтому *в реализации проектов в сфере шоу-бизнеса принято различать:*

1. **Финансовый блок**, который включает в себя работу инвесторов и спонсоров, финансового директора, финансового менеджера. *Инвесторы и спонсоры* – это, как правило, партнеры продюсера: генеральный директор издания, программный директор или продюсер радиостанции или директор какой-либо другой производящей компании. *Финансовый директор* подобно эксперту вовремя дает совет, как выгодно купить оборудование, где взять инвестиции и как их правильно вложить или сохранить. *Финансовый менеджер* определяет и оптимизирует ставку продюсера, серьезно сокращая его затраты.

2. **Организационно-правовой блок**, включающий работу исполнительного продюсера, директора группы, менеджера, юриста, а также гастрольного (концертного директора). *Исполнительный продюсер* является правой рукой генерального продюсера. Он решает все вопросы управленческого, финансового и творческого характера, но последнее слово остается за руководителем проекта. Кроме того, в его задачи входит проверка исправности

оборудования, организация работы всех участников арт-проекта. *Директор группы* участвует во всех ее делах, выезжает с ней на гастроли, решает все вопросы, связанные с сотрудничеством с партнерскими организациями на местах. Он улаживает все отношения с гастрольными отделами партнеров. Артисты и исполнители решают с ним все свои вопросы. *Менеджер* ведет переговоры, связанные с работой группы (съемки клипов, гастрольная деятельность и др.), координирует процесс, выбирая наиболее эффективные пути решения проблем. *Юрист* принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта. *Гастрольный директор* организывает концерты любого масштаба. Он отвечает за бронирование билетов, мест в гостинице для проживания членов творческой группы, формирует график концертной деятельности в соответствии с имеющимися предложениями и ценовой политикой.

3. **Творческо-управленческий блок** включает работу авторов и артистов-исполнителей, музыкальных издательств, саундпродюсера, рекорд-компаний, рекорд-лейблов, арт-менеджера, программных директоров ТВ и радио. *К авторам и артистам-исполнителям* относятся люди, занятые разработкой образа и имиджа артиста (хореограф-постановщик, а также нанимаемые на время турне или для записи на студии музыканты). *Музыкальные издательства* – это организации, управляющие правами авторов музыкального материала, композиторов и поэтов-песенников. С ними, как обладателями авторских прав, продюсер ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала. *Саундпродюсер* решает вопросы технического характера по музыкальному материалу. Он определяет стилистику будущего альбома, решает, стоит ли накладывать определенные эффекты на звукозапись и др. *Рекорд-лейбл* – это выпускающая компания, которая занимается дистрибуцией готовых музыкальных носителей. *Арт-менеджер* занимается контролем деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов. В его компетенцию входит решение вопросов, связанных с их сценической деятельностью. Он организует все творческие работы, связанные с артистами, и оценивает конечный шоу-продукт. *Программные директора ТВ и радио* решают, какие записи будут предоставлены для прослушивания или ротации в эфире.

4. **PR-блок** включает работу PR-директоров, промоутеров и пресс-атташе. *PR-директор* осуществляет контроль решения творческих задач находящимся в его подчинении коллективом пиарщиков: разработки образа, концепции арт-проекта и его идеи. Он всегда продумывает стилистику общения артиста с прессой, содержание интервью, отношение к поклонникам. Работает над созданием интригующей обстановки вокруг артиста и распространением слухов, без которых интерес к звезде быстро угасает. *Промоутеры* обычно работают на звукозаписывающие компании. Их деятельность заключается в получении максимально возможного эфирного времени под трансляцию новой записи, в связи с чем они непосредственно

контактируют с программными продюсерами радиостанций и телеканалами. *Пресс-атташе* служит для непосредственного контакта с прессой и находится в курсе всех событий, происходящих в жизни артиста, поскольку пресса имеет огромное влияние на людей и способствует формированию общественного мнения.

9.3. Этика менеджмента в шоу-бизнесе

Умение соблюдать этические нормы имеет огромное значение в успешной работе менеджера в сфере шоу-бизнеса. В ходе работы ему приходится сталкиваться и общаться с разными людьми, поэтому те решения, которые он принимает, должны быть, прежде всего, обоснованы нравственно.

В общении с партнерами, артистами и другими участниками творческой группы ему следует быть честным и порядочным. С точки зрения управленческой этики менеджер шоу-бизнеса должен стараться понять своих подчиненных, видеть в них личность, достойную уважения, уметь разбираться в их поведении, быть гуманным, стремиться к сотрудничеству, учитывать при этом особенности и интересы всего творческого коллектива. Менеджер должен создавать в коллективе атмосферу взаимопонимания и уважения.

Один из важнейших аспектов этики менеджера в шоу-бизнесе – справедливость. Она означает сугубо объективное отношение к личностно-деловым качествам подчиненного и соответствующую оценку его деятельности. В ходе работы менеджеру приходится сталкиваться с ошибками подчиненных, указывать на них, помогать исправлять. В таких ситуациях ему просто необходимо придерживаться общечеловеческой морали и профессионального такта. Причем даже в самых крайних случаях человека следует критиковать только за его поступки. Постоянно недовольный тон, пренебрежительное отношение к партнерам, периодическое напоминание о допущенных ошибках – все это создает моральную напряженность в коллективе и приводит к снижению производительности труда. Кроме того, менеджеру очень важно уметь говорить и убеждать. Реальным рычагом в его деятельности должна стать оценка своих возможностей, осознание целей и знание психики других людей.

Развитие и функционирование шоу-бизнеса невозможно без профессионалов, умеющих это бизнес организовать. В современных условиях менеджеру недостаточно уметь найти и почувствовать талант, предвидеть тот вид деятельности, который принесет прибыль, необходимо иметь способности к тому, чтобы организовать эту деятельность с учетом экономических, социокультурных и политических факторов, уметь устанавливать связи с различными государственными и коммерческими структурами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жильцова, О.Н. Рекламная деятельность : учебник и практикум для студентов высш. учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / О.Н. Жильцова, И.М. Синяева, Д.А. Жильцов. – Москва : Юрайт, 2020. – 232 с.
2. Каменец, А.В. Основы культурно-досуговой деятельности : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям / А.В. Каменец, И.А. Урмина, Г.В. Заярская. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 185 с.
3. Музыкант, В.Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики : учебник и практикум для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по экономическим и гуманитарным направлениям : [в 2 ч.]. Ч. 1 : Стратегии, эффективный брендинг / В.Л. Музыкант. – Москва : Юрайт, 2020 – 341 с.
4. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебное пособие по направлению подготовки 50.03.01 «Искусства и гуманитарные науки» (квалификация (степень) «бакалавр») / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов ; под ред. М.П. Переверзева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 189 с.

Учебное издание

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

Курс лекций

Составитель

ТРАЦЕВСКАЯ Людмила Федоровна

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Л.И. Ячменёва

Подписано в печать 2021. Формат 60х84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 4,61. Уч.-изд. л. 4,42. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.