

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет искусств  
Кафедра художественного творчества и продюсерства

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Немогай С. Н.

---

31.03.2023 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
Моголина М. П.

---

31.03.2023 г.

# ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности 7-06-0215-03 Арт-менеджмент*

Составитель

Макарова Е. А., доцент кафедры художественного творчества и продюсерства  
Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени  
А. М. Широкова», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета Института  
протокол № 11 от 27.06.2023 г.

УДК [008+7]:005(075.8)  
ББК 71:77я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 5 от 21.12.2022 г.);

*Макаревич А. В.*, завкафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению  
кафедрой художественного творчества и продюсерства  
(протокол № 6 от 27.01.2023 г.)

Т33 **Макарова, Е. А.** Теория и методология арт-менеджмента : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 7-06-0215-03 Арт-менеджмент [Электронный ресурс] / Сост. Е. А. Макарова. – Электрон. дан. (1,2 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2024. – 279 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в РУП «Центр цифрового развития» 1182335096 от 10.07.2023 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Теория и методология арт-менеджмента».

Для обучающихся, осваивающих образовательные программы углубленного высшего образования, и преподавателей.

ISBN 978-985-547-442-6

Ó Институт современных знаний  
имени А. М. Широкова, 2024

## Введение

Актуальность изучения теоретико-методологических основ арт-менеджмента определяется новизной социокультурной ситуации постиндустриального общества, определивший новый виток в развитии искусства. Процессы глобализации, постмодернизма привели к появлению новых видов и средств коммуникации, утверждению роли искусства в информационной, коммуникативной функциях, включению произведений искусства в художественный рынок.

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Теория и методология арт-менеджмента» предназначен для реализации требований образовательного стандарта высшего образования 1-20 80 01-2019 и типового учебного плана специальности магистратуры 1-20 80 01 Арт-менеджмент.

Целью учебно-методического комплекса является сопровождение образовательного процесса, содействие в освоении принципов, функций и методов арт-менеджмента, системы управленческих механизмов: организационно-административного, экономического, информационного, работы с персоналом для практического применения в сфере искусств и досуга.

Учебно-методический комплекс включает в себя:

- пояснительную записку;
- теоретический раздел, включающий базовый учебник;
- практический раздел, включающий тематику проведения семинарских, практических занятий с перечнем вопросов и заданий по соответствующим темам учебной дисциплины, а также тематику докладов и рефератов;
- раздел контроля знаний, содержащий перечень вопросов для самопроверки знаний, требования и перечень вопросов к экзамену;
- вспомогательный раздел, включающий учебную программу по учебной дисциплине, список литературы, глоссарий;
- приложение с методами и тестами для самоисследования.

Учебно-методический комплекс содержит ряд материалов, призванных содействовать обогащению опыта проектной художественно-творческой деятель-

ности, а также возможности продвижения и эффективной реализации культурных проектов в условиях рыночной экономики на современном этапе. Так, в представленной структуре лекционного курса отражены концептуально-теоретические основы и технологические аспекты арт-менеджмента.

Практические занятия предоставляют возможность детального изучения теоретических и организационно-технологических основ арт-менеджмента. При этом значительная их часть посвящена вопросам креативного, финансового, рекламного, правового обеспечения деятельности арт-менеджеров. Художественно-творческие проекты, разрабатываемые магистрантами, в свою очередь, являются показателями способности создания идеального плана действий, позволяющего возвысить человека до уровня активизации его эмоционально-чувственной сферы.

Формами проведения практических занятий могут быть дискуссии и «круглые столы» по определенным проблемно-тематическим направлениям учебной дисциплины. Отдельные темы посвящены непосредственному изучению опыта реализации художественных проектов в Беларуси с использованием видеоматериалов, отражающих внедрение арт-проектов, посещением концертно-зрелищных и выставочных мероприятий, знакомством с различными формами художественно-творческой деятельности и т. д.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Конспект лекций

### Тема 1. Введение в дисциплину «Теория и методология арт-менеджмента»

Процессы глобализации, медиализации культуры, маркетинговых коммуникаций, углубление социально-культурной дифференциации в социуме, а также формирование системы рыночных отношений во всей своей сложности и противоречивости в конце XX столетия отразились на функционировании учреждений культуры, которые «вынуждены были переходить к новым формам и механизмам управления в целях сохранения жизнеспособности» [59, с.43].

Не вызывает сомнения, что искусство и культура, как и другие сферы жизнедеятельности современного общества, испытывают мощное влияние процессов информатизации, глобализации, интернет-коммуникаций, которые создают иные, чем ранее, условия функционирования искусства и культуры, обуславливая необходимость осмысления сущности арт-менеджмента и внедрения его технологий в деятельность организаций и учреждений сферы культуры и искусства.

Первоначально сферой применения арт-менеджмента стал арт-рынок как социально-экономический и культурно-исторический феномен и механизм, представляющий собой систему товарного обращения произведений искусства. Само понятие арт-рынок отождествлялось с оборотом предметов искусства, обладающих художественной ценностью (произведения изобразительного и декоративно-прикладного искусства).

Позднее закрепилось понятие «арт-рынок» в отношении разнообразных видов художественно-творческой продукции и культурных услуг как способ распространения и перераспределения культурных ценностей в обществе, как форма экономических отношений в сфере производства, распространения, обмена, потребления художественной продукции, культурных услуг.

Управление в сфере искусства представляет собой сочетание руководства художественным процессом, организационной и экономической деятельностью; его целью является формирование благоприятных условий для созидания, пропаганды и распространения искусства, охраны авторских прав, достижение определенного финансового результата

Управление в сфере искусства направлено на решение задач повышения культуры обслуживания населения, приобщения широкой аудитории к ценностям культуры, создания культурных услуг для различных категорий населения.

На страницах российского журнала «Арт-менеджер. Журнал для профессионалов» в 2002 г. развернулась дискуссия о создании ассоциации менеджеров культуры. В 2003 г. была зарегистрирована Ассоциация менеджеров культуры, в задачи которой входит становление и поддержка нового для России профессионального сообщества, определяющего культуру как необходимый ресурс для общественного развития и улучшения качества жизни.

Указанный журнал, который стал практически первым деловым изданием, сосредоточившим внимание на культуре и искусстве как на стратегическом ресурсе социально-экономического развития современного общества и предлагающий различные технологии и методологии управления этим процессом на протяжении десятилетия способствовал формированию профессиональной среды менеджеров культуры и искусства, способных работать в новых экономических условиях рынка.

Деятельность ассоциаций и объединений арт-менеджеров способствует формированию необходимых (академических и специальных) компетенций управленцев в сфере культуры и искусства, совершенствует художественный уровень профессиональной подготовки, ориентируя их на осознание миссии организаций культуры и искусства в современном обществе.

Арт-менеджмент, считают Ф. Колбер и И. Эврар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента.

Рождение новой дисциплины, или субдисциплины, подтверждается наличием не только знания, концепции и теории, но и ряда «косвенных признаков, совершенно определенно указывающих на появление новой дисциплины: публикации в журналах, посвященных менеджменту; публикации в специализированных научных изданиях; организация научных конференций, посвященных новой дисциплине; создание специальных учебных и тренинговых программ» [43, с. 5].

Методологической особенностью дисциплины «Арт-менеджмент» является использование трудов современных культурологов, социологов, педагогов, психологов, посвященных исследованиям сферы культуры и искусства. Используются описательная (дескриптивная) и нормативная (прескриптивная) функции методологии.

Так, теоретико-методологической базой исследования арт-менеджмента являются разработки следующих авторов:

Франсуа Колбер. Маркетинг культуры и искусства [42];

Франсуа Колбер. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / журнал «Арт-менеджер» [43];

Филип Котлер, Джоан Шефф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств [50];

Суминова, Т. Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) [102];

Суминова, Т. Н. Арт-менеджер в коммуникативной системе современной арт-индустрии [103];

Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: Монография [104];

Костылев, С. В. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования [49];

Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента [84];

Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры [108];

Долгин, А. Б. Экономика символического обмена [24] и другие.

В качестве теоретической базы арт-менеджмента могут рассматриваться разработки кафедры менеджмента СКД за последние 5 лет:

Макарова, Е. А. Теория и технологии арт–менеджмента: науч.–метод. пособие [67];

Макарова Е. А. Технологии арт-менеджмента: пособие для работников культуры / Е. А. Макарова;

Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности / сб. ст. /под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова [7];

Макарова, Е. А., Мойсейчук, С. Б., Смаргович, И. Л. Организация концертно-зрелищной деятельности: пособие для работников культуры;

Проектные технологии в социально-культурной сфере: научно-метод. пособие для работников культуры;

Макарова, Е. А., Мойсейчук, С. Б., Смаргович, И. Л. Технологии культурно-досуговой деятельности: пособие для работников культуры.

Исследователи арт-индустрии выделяют ряд обстоятельств, актуализирующих разработку научно-теоретических и методологических основ арт-менеджмента как комплексной социокультурной управленческой деятельности (проблематизация, целеполагание, определение объекта, предмета, совокупности исследовательских методов и средств):

«исследование особенностей и специфики арт-менеджмента в некоммерческой сфере представляет важную научную потребность, во-первых, потому, что в его технологическом компоненте обнаруживается многогранный инновационный потенциал процесса управления искусством и художественной практикой;

во-вторых, стратегия научного изучения важна и необходима для понимания возможностей сотрудничества сферы искусства с другими институтами социально-культурной деятельности: образованием, наукой, просвещением, досугом, анимацией, туризмом, спортом и др.;

в-третьих, очевидно увеличение требований к управленческой культуре и компетентности работников и специалистов сферы культуры и искусства, поскольку освоение технологий и методов управления является одним из базовых критериев компетентности, профессионализма и мастерства арт-менеджера;

в-четвертых, арт-менеджмент представляет собой совокупность действий, направленных на решение комплекса проблем в ряде институтов социально-культурной сферы по обеспечению процессов управления организациями и учреждениями, разработке и реализации стратегического развития, формированию и поддержке организационной культуры, мотивированию и стимулированию кадрового состава, созданию благоприятных условий, ориентированных на эффективное достижение целей и задач».

Анализ теоретических разработок в области арт-индустрии позволяет выделить следующие научно-теоретические основания арт-менеджмента:

– теория общего и специального менеджмента как комплексная наука, обеспечивающая изучение принципов развития и закономерностей функционирования процесса управления в различных отраслях экономической деятельности;

– теория социокультурного менеджмента (менеджмента культуры и искусства) как наука, обеспечивающая методологическое обоснование процессов управления учреждениями культуры различных организационно-правовых форм в контексте реализации государственной культурной политики;

– теория арт-менеджмента как научная дисциплина, исследующая принципы, методы и технологии управленческой деятельности в сфере искусства и культуры;

– теория искусства как междисциплинарная гуманитарная наука, изучающая социокультурные, формально-образные, стилевые и концептуальные составляющие художественной деятельности и практики в процессе влияния произведений искусства на становление, формирование и развитие высококвалифицированных специалистов социокультурной сферы;

– теория и методология социокультурной деятельности как фундаментальное научно-образовательное направление общественного взаимодействия и фактор художественно-творческого развития личности;

– теория технологической деятельности в социально-культурной сфере в контексте структуры, содержания, форм, средств и методов технологий арт-менеджмента;

– теория культуры как интегративная социогуманитарная наука о культуросодержащих процессах и явлениях общественной жизни; принципах их функционирования и развития в образовательной системе.

Справедливо суждение С.В. Костылева, что целью выявления специфики и значения современного арт-менеджмента как комплексной системы принципов, функций, методов и технологий в структуре социокультурного управления, направленного на формирование, функционирование и развитие образовательного пространства, обеспечивающего производство, воспроизводство и трансляцию художественных идеалов, образцов, ценностей и практик является актуальным направлением научно-исследовательской деятельности.

Арт-менеджмент рассматривается как средство эффективного управления и регулирования системой подготовки кадров отрасли культуры в условиях дефицитности ресурсов, так как именно он должен стать технологическим инструментом по формированию благоприятных условий для создания и продвижения художественных ценностей в социокультурном образовательном пространстве.

## **Тема 2. Арт как квинтэссенция художественных практик**

Чтобы окончательно разобраться, а вернее, приблизиться к пониманию того, что представляет собой арт-менеджмент, воспользуемся приемом «препарирования» данного понятия, который применила в одной из своих работ доктор философских наук Т.Н. Суминова, а именно: разделим термин «арт-менедж-

мент» на составляющие – арт и менеджмент [102,103]. По мнению автора, первостепенным, главенствующим в данном словосочетании является его первая составляющая – «арт».

Собственно арт (от англ. art) есть искусство (то, что греки называли «технэ»), в широком смысле понимаемое как:

1) художественное творчество в целом со всем спектром вариативных видов искусства, начиная с а) пространственных, а именно – графика (искусство рисунка и печатная графика), живопись, скульптура, архитектура, дизайн, декоративно-прикладное искусство, фотоискусство; б) временных – литература (художественная), музыка; в) пространственно-временных – танец, театр, цирк, кино-, видео-, теле-, радио-искусство, компьютерные искусства (графика, интерактивный перформанс, музыка, анимация);

2) «квинтэссенция художественной культуры» [102].

Художественная культура как совокупность процессов, явлений и результатов духовно-практической деятельности по созданию, распространению и освоению произведений искусства или материальных предметов, обладающих эстетической ценностью, выполняет в социуме важнейшие функции: эстетическую, познавательную, коммуникативную, воспитательную. Кроме того, в структуре культуры художественная культура осуществляет важные функции формирования характера человека, трансляции норм и ценностей, смыслов и знаний и тесно связана с моралью, религией и философией, а также необходима для выполнения рекреационной функции культуры (отдых и восстановление человека).

По утверждению Т. Н. Суминой, именно арт, как «первая составляющая словосочетания «арт-менеджмент», детерминирует основную смысловую нагрузку такого синтетического понятия и способствует не латентной, а явной «ориентации» как настоящих, так и будущих специалистов соответствующей сферы деятельности в социуме» [102]. Далее исследователь подводит нас ко второй составляющей понятия, то есть к менеджменту, что позволяет воспринимать арт-менеджмент как:

– искусство (т. е. высокая степень умения и мастерства) управлять искусством;

– искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами;

– науку, имеющую свои объект, предмет, совокупность концепций, теорий, принципы, проблемы и методы их решения;

– деятельность, базирующуюся на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, соответствующую социокультурным условиям и экономико-правовой реальности.

Следует согласиться с Т. Н. Суминовой и В. С. Алексеевским, что арт-менеджмент необходимо рассматривать не просто как технологическую систему, основанную на специфике искусства (арт), а как особую субкультуру со своими ценностями, нормами и законами, как философию и культуру управления в «арт-осфере» (термин Т.Н. Суминовой), «своеобразную культуру управления, присутствующую развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как ноософное явление» [3, с. 24].

Как уже отмечалось, арт-менеджер функционирует в разных сферах художественной практики. Его профессиональная деятельность оказывается востребованной *в сфере изобразительного искусства*. Очевидно, что арт-менеджер является едва ли не ключевой фигурой современного арт-рынка, влияя как на его художественную сторону, так и экономическую.

Основными субъектами арт-рынка являются производители (художники) и потребители (публика). Между главными субъектами арт-менеджер выступает в качестве посредника – арт-дилера, который занимается поиском художников и установлением отношений с ним, с коллекционерами, музеями и галереями искусства, в чьи интересы потенциально входит работа с данными художниками. Основная задача арт-дилера – поиск и покупка работ по наиболее выгодным ценам и перепродажа их по более высокой цене коллекционерам или галереям.

Таким образом, арт-менеджер в сфере изобразительного искусства выполняет информационные, посреднические, регулирующие, художественно-эстетические, ценообразующие, стимулирующие функции [19].

Непосредственно в сфере изобразительного искусства арт-менеджер:

- 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;
- включается в разработку маркетинговой стратегии деятельности художественных галерей и салонов в проведение маркетинговых исследований в сфере художественного рынка;
- способствует расширению информационного пространства арт-рынка
- осуществляет разработку рекламной стратегии и технологии рекламных кампаний с использованием различных средств рекламы и PR;
- внедряет технологии спонсоринга, меценатства и фандрейзинга в сферу изобразительного искусства, в практику реализации арт-проектов;
- организует выставки и ярмарки изобразительного искусства;
- осуществляет разработку и внедрение инновационных механизмов продвижения произведений современного искусства на внутренний и внешний рынки;
- инициирует общественное внимание к проблемам «искусство и общество», «искусство и рынок», «творческая личность и рынок искусства»;
- способствует расширению «географии» выставочной деятельности, культурных проектов и др.

Без арт-менеджера, который ориентируется в состоянии современного *кинорынка и кинопроизводства*, способен разрабатывать оптимальную стратегию кинопроката, знает историю кинематографа, понимает процессы его эволюции, этапы становления, владеет навыками выявления закономерностей развития ки-

нематографа в его связи с социально-культурной, экономической и политической обстановкой в мире, вряд ли возможно представить будущее киноискусства и кинематографа в целом.

Белорусский искусствовед К. И. Ремишевский, считает, что продюсер как арт-менеджер является важнейшей фигурой в современном кинематографе [7, с. 57-79]. Понятие «продюсер» сформировалось в процессе зарождения кинопроизводства и определяло новый тип предпринимателя, который осуществлял идейно-художественный и финансовый контроль над кинопроизводством. Тоже можно сказать и о создании телевизионных программ, музыкальных шоу.

Авторы учебного пособия «Управление и экономика в шоу-бизнесе» Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова отмечают, что в кино роль продюсера – это «своего рода симбиоз искусства и арифметики. Он интуитивно должен чувствовать перспективность кинопроекта и иметь деловую хватку при его реализации» [30, с. 74]. Далее они приводят классификацию продюсеров и менеджеров в сфере кинематографа согласно основным направлениям их деятельности при реализации крупных кинопроектов:

– *исполнительный (executive) продюсер* – доверенное лицо компаний, осуществляющее художественный, организационный, финансовый контроль за постановкой;

– *функциональный продюсер* – лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты, т.е. 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.

В кинематографе также существуют понятия «независимый (independent) продюсер», т. е. продюсер, создающий продукт самостоятельно, без участия

крупных компаний, и «*формирующий (creative) продюсер*», который может выступать в качестве режиссера-сопостановщика, формировать идею, сценарий, принимать участие в малобюджетных постановках».

Б. Криштул, обобщив опыт организации кинопроизводства, непосредственной деятельности в качестве директора киностудии и ряда кинофильмов в книге «*Кинопродюсер*», рассмотрел производственную и творческую деятельность кинопродюсеров и определил задачи, которые решает профессиональный арт-менеджер как продюсер [55, с. 125]:

- выбор литературного материала, идеи, темы;
- обеспечение финансирования;
- преобразование идеи в сценарий;
- соблюдение авторского права;
- обеспечение исторической и фактической достоверности сценария;
- разработка бизнес-план и творческо-производственных показателей;
- определение стратегии маркетинга;
- создание съемочной группы;
- организация постановочного проекта фильма;
- контроль текущего материала;
- организация монтажа;
- обеспечение проката;
- оценка законченного фильма;
- оценка вторичных рынков сбыта.

И хоть в титрах, как отмечают Б. Криштул и В. Артемов, продюсеры и арт-менеджеры стоят последними, их роль в современном кинопроизводстве значительна [56, с. 520].

В последние десятилетия актуализировалась потребность арт-менеджмента в *системе кинопроката*. Непосредственно на арт-менеджера возлагается решение следующих задач:

- внедрение маркетинговых технологий в практику деятельности кинотеатров;

- систематическое проведение мониторинга и сегментация рынка кинопроката;
- выявление динамики интереса аудитории к киноискусству и изменений ее ориентации в области кинорепертуара;
- определение жанрово-тематических приоритетов в структуре предлагаемой кинопродукции;
- обеспечение координации и взаимодействия между всеми субъектами кинопроцесса и кинопроката;
- создание корпоративных сайтов в системе кинопроката;
- поиск и привлечение новых каналов распространения кинозрелища (кинотеатр, ТВ-сеть, кабельное и спутниковое телевидение, видео);
- совершенствование рекламных технологий как комплекса разнообразной деятельности по связи кино и зрителя;
- внедрение современных стереосистем и новых компьютерных технологий в практику кинопроката и др.

Арт-менеджер (ранее – импресарио, антрепренер) является одним из самых востребованных специалистов и *в сфере современного музыкального искусства*. Появление профессионалов арт-менеджеров связано с осуществлением разноплановой концертной и гастрольной деятельности, которая является главной формой существования музыкальных творческих коллективов и организаций.

Среди актуальных задач, которые реализуют арт-менеджеры концертных организаций и филармоний, следует выделить:

- 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;

– обеспечение популяризации отечественного музыкального искусства в средствах массовой информации;

– расширение зоны концертного обслуживания населения и «выращивание» аудитории музыкального искусства;

– модернизация концертных залов и площадок в соответствии с достижениями современной машинерии, оснащение современными компьютерными, лазерными и прочими техническими средствами.

– внедрение технологий спонсоринга и фандрейзинга в практику деятельности творческих коллективов и отдельных исполнителей.

Развитие *музыкальной индустрии* вызывает к жизни новые виды профессиональной деятельности и появление новых специалистов, способных обеспечить функционирование организаций, учреждений музыкальной сферы, реализовать музыкальные шоу-проекты в соответствии с современными требованиями зрительской аудитории. Появление таких профессий, как импресарио, продюсер, тур-менеджер (роуд-менеджер), концертный промоутер (импресарио), имиджмейкер, клипмейкер, концертный агент, личный менеджер артиста или коллектива (персонал-менеджер), бизнес-менеджер, продакшн-менеджер и других, есть ответ на потребность стремительно развивающейся музыкальной индустрии.

Взаимодействие двух составляющих – экономики и творчества – обеспечивает конкурентоспособность и оригинальность музыкальных проектов, которые являются объектом внимания публики. Музыкальная индустрия включает в себя такие элементы, как экономика, творчество, право и менеджмент [16, с.12].

Нельзя не согласиться, что научно-технический прогресс, компьютеризация, развитие видео индустрии и аудиозаписывающей техники способствовали превращению популярной музыки в одну из наиболее коммерческих сфер профессиональной музыкальной деятельности, немислимо без наличия профессионалов шоу-бизнеса — продюсеров, менеджеров, режиссеров, художников.

Продюсерская деятельность как вид предпринимательства в сфере музыкальной индустрии представляет совокупность правовых, экономических, творческих и управленческих отношений, имеет следующие направления:

- организация финансирования проекта с привлечением собственных или спонсоров средств;
- разработка бизнес-плана и его реализация;
- обоснование целесообразности осуществления выдвинутых проектов, их художественной значимости, их коммерческой выгоды;
- разработка планов реализации проектов, определение путей и методов их выполнения;
- разработка маркетинговой стратегии проекта;
- формирование команды и подбор кадров для осуществления арт-проекта;
- координация взаимодействия с различными субъектами музыкальной индустрии;
- организация рекламных кампаний и PR-акций, касающихся разработанных проектов; выбор форм и методов рекламы и средств массовой информации.

Как отмечает, например, Н. Белоблоцкий [10, с. 62], «музыкальный фестиваль – это публичное действие, готовый рекламный продукт, с помощью которого можно:

- формировать и продвигать торговые марки (бренды);
- привлекать туристов в места проведения фестивалей;
- рекламировать товары и коммерческие фирмы;
- формировать имидж политических деятелей, партий, общественных движений, организаций;
- формировать имидж региона, города, преобразовывать городскую среду;
- привлекать внимание к проблемам общества, экологии, формировать культурные потребности посетителей фестивалей».

Но главное в музыкальном фестивале, утверждает далее автор, – «это праздник, который он дарит всем своим участникам и посетителям. Праздник для посетителей, который делается руками арт-менеджеров и артистов» [10, с. 63]

Фигура арт-менеджера крайне востребована в сфере концертно-гастрольной деятельности. Развитие концертной сферы в музыкальном бизнесе диктует

потребность в специалистах, обладающих как должным уровнем компетенции в области музыкального бизнеса, так и сориентированных на творчество, предприимчивость, коммерческий успех и обладающих развитым профессиональным самосознанием и креативностью как важнейшей чертой профессионально подготовленного специалиста.

Уточним, что *продюсер* (от англ. producer) – специалист в индустрии развлечений, который регулирует (или помогает регулировать) финансовые, административные, технологические или юридические аспекты, а также репертуарную политику при выполнении какого-либо проекта. Продюсер – всегда предприниматель, а деятельность продюсера – одна из форм деятельности арт-менеджера. *Концертный промоутер* (импресарио) – организатор зрелищных мероприятий, концертов, спектаклей, гастролей коллективов, от имени которых заключает контракты.

Менеджмент в концертно-гастрольной сфере один из видов арт-менеджмента, здесь всегда присутствует жесткая конкуренция. Гастроли – концертные программы, выступления, спектакли, проводимые коллективами за пределами города, области, края, республики, длительностью более суток. Организация гастролей – это сложная система взаимоотношений между артистами, продюсерами, представителями концертных агентств и организаций.

Задачи тур-менеджера по организации гастролей:

- формирование благоприятных условий концертно-творческой деятельности артистов;
- эффективное концертное обслуживание населения;
- популяризация исполнительского искусства артистов;
- реализация бизнес-плана концертного тура;
- поддержание необходимых контактов с субъектами концертной сферы.

В работе *концертного агентства* по организации гастролей выделяются следующие аспекты деятельности [57]:

*1. Организационный аспект:* аренда и художественное оформление концертных помещений, установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры (согласно техническому райдеру), расписание репетиций и саундчеков, подбор вспомогательной группы (менеджеры, визажисты, стилисты, персональная охрана), создание бытовых условий для исполнителей и других членов гастрольного тура, аккредитация журналистов.

*2. Маркетинговый аспект:* выявление процента потенциальной зрительской аудитории, исследование востребованности исполнителя или группы, организация рекламной кампании, подготовка афиш и видеороликов, проведение пресс-конференций, организация акций по связям с общественностью, распространение билетов.

*3. Финансовый аспект:* формирование бюджета гастрольного тура, поиск спонсоров (генеральных, официальных и медиа), подготовка коммерческих предложений для данной категории организаций.

*4. Нормативно-правовой аспект:* заключение договора с представителями эстрадного исполнителя и выполнение договорных обязательств.

Деятельность в сфере музыкальной индустрии требует от арт-менеджера (продюсера, концертного агента, импресарио, промоутера) 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.

По мнению С. М. Корнеевой, автора ряда книг по музыкальному бизнесу, важным в продюсерской деятельности является учет самого творческого потенциала, что предполагает значимость творческо-поисковой функции. Она определяется степенью креативности в реализации музыкального проекта, внедрением инноваций, связанных с использованием в процессе предпринимательской деятельности новых идей, современных средств и факторов для достижения поставленных целей [45, с. 168].

Анализ ряда изданий российских авторов (С. Корнеевой, А. Коновалова, И. Пригожина, Е. И. Ждановой и др.) [47; 48; 46; 90; 31] позволяет выделить основные функции продюсера:

– *маркетинговая* – изучение интересов и потребностей потенциальной аудитории, стимулирование продвижения продукта на рынок, учет возрастных и социально-групповых интересов аудитории и выбора исполнителя;

– *коммерческая* – установление контакта с концертными организациями, площадками, средствами массовой информации, проведение переговоров, согласование цен и прочих условий для осуществления концертной деятельности;

– *промоутерская* – принятие ответственности за деятельность исполнителя, группы, реализацию дисков, кассет, аппаратуры, инструментов и другой продукции;

– *инвестиционная* – привлечение финансовых средств к разработке проекта;

– организационно-творческая;

– организационно-финансовая и организационно-хозяйственная;

– организационно-производственная.

Умение работать в команде и формировать команду проекта – важнейшая функция арт-менеджера. В схеме, предложенной С. М. Корнеевой, отражены практически все субъекты музыкальной индустрии, которые задействованы в реализации проекта:

## Основные участники и партнеры продюсерского проекта



См. [48, С.29]

*Студии грамзаписи*, задачи которых – переложение музыкального материала на звукозаписывающее устройство – важное звено цепочки шоу-бизнеса. Грамзапись имеет большое значение в расширении популярности исполнителей

и рекламировании творчества эстрадного артиста, зафиксированного на аудионосителях. Деятельность арт-менеджера в структуре звукозаписи связана с саунд-продюсером, который создает музыкальный проект, а также с исполнителями (графики записи, работа с сессионными музыкантами, бэк-вокалистами и др.) Кроме того, в студиях звукозаписи арт-менеджер курирует вопросы аренды музыкальной и технической аппаратуры, изготовления печатных партитур, разработки дизайна буклетов музыкальных проектов оказывает консультационные услуги.

*В сфере театрального искусства*, по мнению театроведа Д. Смелянского [98], которое развивается в определенных организационных формах и нуждается в привлечении зрителей в театральные залы, посредник в том или ином виде был необходим всегда. Театровед С. Лэнгли, прослеживая эволюцию американского театра, классифицирует театральных продюсеров следующим образом [64, с. 20–26]:

1750 – 1850 гг. (первое столетие существования профессионального театра в Америке) – наивные менеджеры применительно к финансовым вопросам.

1850 –1950 гг. – менеджеры-бизнесмены, которые управляли профессиональным театром и создавали прибыльные коммерческие предприятия; с 1950-х гг. – арт-менеджеры, которые понимают, что на рубеже третьего столетия существования американского театра при безусловной важности экономики, если театр желает выжить, менеджер должен принимать на себя и художественную ответственность.

В профессиональной литературе высказывается мнение, что XVIII в. был веком драматургов, XIX – актеров, XX – признан веком режиссера. XXI в. связан с продюсерской инициативой.

Идея посредничества между художником и публикой воплощается в деятельности антрепренера. Сегодня это человек, который с полной финансово-юридической ответственностью занимается театром как предприятием. Антрепренерами называют тех, кто осуществляет прокат или постановки спектаклей в

одном месте или с одной творческой группой. Современный театральный антрепренер не обязательно является собственником спектаклей, но он всегда ведет театральное дело [90].

Начиная с середины 90-х гг. XX в., театральной антрепризе принадлежит значительный сегмент арт-рынка. Антреприза – частное зрелищное предприятие, создаваемое и управляемое антрепренером, предусматривающее участие в конкретной постановке (на определенный срок) актеров из разных театров [7, с. 79]

Как утверждает исследователь белорусского театра А. М. Стельмах, развитие антрепризного движения явилось результатом социально-экономических преобразований, обусловивших переакцентуализацию театрального творчества в сторону потребностей и вкусов массовой аудитории [7, с. 79 – 86].

Таким образом, основа любого антрепризного проекта – организатор, который занимается финансовыми, творческими и организационными вопросами. По форме собственности антреприза является частным предприятием и существует на средства, полученные от реализации творческих продуктов.

Развитие *театрального искусства* привело к возникновению новых профессий, к которым относится и сценический менеджер. По мнению Т. Келли, сценического менеджера на Бродвее и в Линкольн Центре, в оперных и балетных театрах Нью-Йорка, Чикаго, Хьюстона со стажем более 30 лет, участника крупнейших культурных акций, автора учебника сценического менеджмента «The Back stage Guide to Stage Management», сценические менеджеры – «ответственные и гибкие коммуникаторы, которые могут тактично координировать противоречивые группы артистов. Они создают творческую атмосферу, обладают способностью предвидеть и решать проблемы спокойно в любых обстоятельствах, под любым давлением. Их организаторские способности тесно связаны с приобретенными техническими знаниями (звук, музыка, освещение, дизайн и размещение, пользование компьютером и т. д.)» [37].

В одних постановках и шоу сценический менеджер: исполняет функции помощника режиссера, в других он может быть «глазами и ушами продюсера или главного режиссера, контролирует расходы и ограничивает затраты времени

на театральный процесс, проводит кастинг и координирует организационную работу с актерами; осуществляет планирование, руководство репетициями и ведение записей».

Структура отношений сценического менеджера с остальными участниками подготовки театральной постановки отражена Т. Келли на рис. 1 (см. Приложение). Сценический менеджер соединяет в себе творческую целостность с практическими и эффективными бюджетными соображениями, т. е. уравнивает артистическое видение режиссера финансовыми ограничениями, накладываемыми продюсером или генеральным менеджером.

Современное *народное художественное творчество* является объектом внимания исследователей различных областей знания, в том числе и арт-менеджмента. В сфере художественного любительского творчества деятельность арт-менеджеров как организаторов концертной деятельности, гастрольных туров, фестивальных проектов также востребована.

В *менеджменте этнокультурной сферы* большое значение имеют такие массовые формы социально-культурной деятельности, как фестивали народного художественного творчества, праздники-конкурсы народных ремесел, которые позволяют комплексно решать художественно-эстетические, социально-педагогические и иные задачи культурного развития и являются составной частью государственной культурной политики и показателем системной и целенаправленной поддержки народного художественного творчества в регионе.

В сфере концертно-зрелищной деятельности дальнейшее получают развитие фестивальные традиции, что вызывает появление менеджмента фестивалей или *фестивального менеджмента*. Об этом пишет белорусский исследователь фестивального менеджмента в сфере белорусского народного творчества Л. П. Сивурова [95, с. 63–75].

Виды художественных практик и разновидностей арт-менеджмента представлены в таблице С. В. Костылева [49, с. 63–75].

## Разновидности арт-менеджмента

Виды арт-менеджмента	Характеристика
1. Менеджмент исполнительских и сценических искусств	
Музыкальный менеджмент	Организация, планирование и управление процессами по созданию и освоению музыкальной продукции в сфере культуры, звукозаписывающей индустрии, теле- и радиовещания, клубного продвижения, продюсирования. Обоснование и осуществление технико-экономических расчетов конкурентоспособности и эффективности маркетинговой стратегии в шоу-бизнесе.
Театральный менеджмент	Управленческий процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на материально-техническое, финансовое, кадровое обеспечение творческо-производственного процесса в театрально-зрелищных организациях. Управление эксплуатацией театрального здания и сценического оборудования.
Хореографический менеджмент	Вид управленческой деятельности, обеспечивающий творческо-постановочный и технологический процессы подготовки постановки, продвижения и проката хореографических постановок.
Цирковой менеджмент	Организация планирования и управления созданием в процессе художественно-творческой и производственной работы цирковой программы и ее представление пользователям.
Концертно-фестивальный и гастрольный менеджмент	Организационно-управленческая деятельность, направленная на продюсирование массовых мероприятий, спектаклей, театрализованных представлений и праздников, концертов, шоу и прокат художественных программ.

2. Менеджмент визуальных искусств	
Менеджмент кино и телевидения	Подготовка и реализация съемочного процесса фильмов, телесериалов, телепередач, телепрограмм. Организация дистрибуции и кинотеатрального показа. Осуществление оценки художественной ценности и зрительского потенциала кино-, медиа- и теле-проекта.
Менеджмент изобразительного и декоративно-прикладного искусства	Планирование и организация деятельности в сфере создания, хранения и продвижения художественных картин, инсталляций, украшений, произведений декоративно-прикладного творчества.
Музейный и галерейно-выставочный менеджмент	Проектирование и реализация арт-проектов, арт-продукции в сфере музейного бизнеса и арт-индустрии: аукционы, арт-дилеры, эксперты, коллекционеры, музеи, художественные галереи. Организация и проведение выставок различной направленности, перформансов, хеппенингов, шоу-представлений и других инновационных способов и форм презентации музейно-выставочного содержания

В связи с тем, что одной из важнейших функций арт-менеджмента является управление сложными культурными, художественными и образовательными процессами, с философско-культурологической точки зрения актуальным представляется изучение менеджмента искусства как открытой системы и заключенных в нём возможностей для управления личностным, социальным и профессиональным развитием специалиста сферы искусства и художественной практики.

*Промоутерская деятельность* арт-менеджера включает элементы продюсерской, менеджерской и маркетинговой деятельности. Промоушн, в буквальном переводе – «выдвижение», является, скорее, маркетинговой технологией, имеющей целью определение качественной стороны арт-проекта, формирование состава его исполнителей, проведение кампаний по его продвижению на рынок культурных услуг.

Деятельность промоутера напрямую связан с позиционированием проекта (альбом исполнителя, концертный тур коллектива, конкурсная программа либо шоу-проект) на арт-рынке через все возможные каналы и средства массовой информации. Практически все технологии PR и рекламы как инструментов маркетинга задействованы в деятельности промоутера.

Основные этапы продвижения продукции арт-индустрии на рынок услуг: формирование идеи создания проекта в целом; формирование концепции создания концертной программы, коллектива или «звезды», определение стиля, имиджа; разработка замысла и стратегии маркетинга; анализ продвижения продукта на исполнительский рынок, поддержание успеха, популярности, рейтинга художественной продукции.

В специальной литературе выделены следующие функции промоутерской деятельности:

- исследовательская – проведение маркетинговых исследований;
- стратегическая, или информационная, – анализ и обработка информации на основе маркетинговых и статистических данных, планирование продвижения проекта на рынке культурных услуг;
- практическая, или управленческая – организация и практическое осуществление мероприятий по продвижению творческого проекта.

### **Тема 3. Художественный продукт и социодинамика художественных потребностей аудитории**

Актуальность темы продиктована новизной социокультурной ситуации постиндустриального общества в конце 20-го начало 21-го вв., определивший новый виток в развитии искусства.

Искусство – явление в высшей степени сложное, многогранное, исторически развивающееся и изменяющееся, как и его значение для жизни людей. Оно выступает одновременно и как форма познания, и как средство воспитания, и как способ удовлетворения эстетических потребностей людей, и как средство общения.

По мнению М. С. Кагана (Философия культуры. – СПб., 1996), искусство – единственный инструмент культуры, с помощью которого человек воспроизводит самого себя, в реальной целостности своего уникально-природно-социально-культурного существования, и, тем самым, расширяет свое жизненное пространство. Дополняя свой реальный жизненный опыт иллюзорным опытом жизни в художественной реальности.

Искусство расширяет сферу человеческого общения, обобщённо воспроизводит многообразные ситуации общения, моделирует сам процесс этого общения, отражает всю систему социального общения, начиная с реально-практического и кончая интимно-личностным, тем самым совершенствует и «технику» общения, развивает культуру человеческого общения.

Процессы глобализации, постмодернизма привели к появлению новых видов и средств коммуникации, утверждению роли искусства в информационной, коммуникативной функциях, включению произведений искусства в художественный рынок. Применительно к культуре и искусству Ф. Колбер предлагает следующее определение: «рынок – группа потребителей, имеющая потребности в отношении тех или иных товаров и услуг и имеющие желание их приобрести. Потребители создают спрос на товары / услуги» [42].

Термин «продукт» по отношению к товару и услуге имеет более широкий смысл. В документах UNESCO используется понятие «культурный продукт», подразумевающий и услугу, и товар, а культурные услуги определяются, как «услуги, направленные на удовлетворение культурных интересов или потребностей» [Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии // Генеральная конференция Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки, культуры (02.11.2001 г.). Там же читаем, что культурные услуги сами по себе не являются материальными культурными товарами, но они облегчают их производство и распространение», а культурные товары определяются как «потребительские товары, передающие идеи, символы и представления об образе

жизни, то есть книги, журналы, продукты мультимедиа, программное обеспечение, музыкальные записи, кино, видеофильмы, аудиовизуальные программы, народные промыслы и мода»

Комитет по вопросам культуры Совета Европы в рамках программы «Создание культурного капитала» определяет культурный продукт как товары и услуги, добавочная экономическая стоимость которых находится в интеллектуальной и эстетической составляющей. [96, пункт 65].

Более распространенным является определение *«культурного продукта»* – как результата творческой деятельности, который является предметом авторского права, содержит символическую значимость, представляет собой культурную ценность и адресован потребительским интересам.

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

В обществе доминируют массовая культура и искусство с преимущественной ориентацией на культурные потребности сугубо развлекательно – досугового характера, а коммерческий успех становится основным критерием творческой деятельности. Эстетические, художественные критерии и оценки «размыты» и отходят на второй план.

Современная техногенная цивилизация с ее образом жизни самым существенным образом влияет на характер общения человека с ценностями культуры, сформировали новый тип личности в эпоху “кнопочной культуры” и медиализации искусства. С одной стороны, современное общество характеризуется возрастающей интеллектуализацией человека, с другой, изменением отношения к духовно-эстетическим ценностям, распространением псевдокультуры, эрзацев шоу-бизнеса, утратой духовно-нравственного потенциала личности современного человека и т.д.

Исследователи отмечают, что для развития искусства на данном этапе характерен исторический эклектизм – обращение к художественному наследию в целом как средство для создания собственных произведений (синтезируются уже

существующие в культуре художественно – эстетические позиции). «Высказываются мнения, что «поливекторность, мозаичность, виртуально – информационный контекст, компилятивность искусства, наличие множества переходных симбиозных форм, текстов, жанров, не ориентированы на творческий синтез духовных устремлений человечества».

Кроме того, медиализация культуры, маркетинговые коммуникации, углубление социально-культурной дифференциации в социуме, а также формирование системы рыночных отношений во всей своей сложности и противоречивости в конце XX столетия отразились на функционировании учреждений культуры, которые «вынуждены были переходить к новым формам и механизмам управления в целях сохранения жизнеспособности», что очевидно приводит к снижению уровня художественной культуры населения, к деформации художественного вкуса и т.д.

С другой стороны, XXI век открывает перед человечеством новые доступы к информации и удовлетворению культурных, познавательных и рекреационных потребностей. В условиях перехода к постиндустриальной цивилизации и повсеместной информатизации возрастает требование к интеллектуальному развитию человека и, соответственно, возрастает роль всех форм этого развития, в том числе и средствами просвещения. Актуализируется значимость духовной составляющей образовательно-воспитательного процесса, в целом к культуре, как духовного источника развития и воспитания молодежи. Требуются более действенные результаты и новые подходы к духовно – эстетическому развитию личности современного информационного общества [5].

Целью искусства и является – заставить работать мысль и воображение аудитории выше привычной нормы, а функции искусства по отношению к человеку – «это развитие его духовного потенциала, его – в буквальном смысле этого слова – очеловечивание». Именно «искусство развивает духовность человека всесторонне и целостно – в единстве мыслей, чувств, воли, воображения, вкусов, в единстве его эстетического, нравственного, гражданственно-политического отношения к миру, в единстве его сознания и самосознания».

От общения с искусством различных видов, стилей и жанров человек испытывает самые разнообразные чувства, всю гамму человеческих чувств в их самых тончайших оттенках. Сектор культуры и искусства в основном преследует миссионерские цели, воспитывая в обществе эстетические направления мышления и удовлетворение этих потребностей. То есть существуют разные модели, у которых разные цели.

Если идет речь об области культуры и искусства, то за этим стоят следующие субъекты: *организации*, которые создают условия для развития творчества; *потребители*, которые платят за удовлетворение своих художественных потребностей; *распространители* культуры и художественного продукта; *государство*, которое поддерживает развитие культуры и искусства; *различные организации*, которые финансируют сферу культуры [108].

Несмотря на специфические свойства произведения искусства как арт-продукта, оно вынуждено приспосабливаться к рынку и к его правилам. Рынок учитывает изменяющуюся моду на искусство и осуществляет его переоценку в связи ситуацией. Рынок реагирует на мотивацию потребителя. Одни ищут смысл, другие – эстетику, третьи – возможность выгодного вложения. На рынке эстетическая ценность произведения сливается с его коммерческой оценкой.

Отсюда – структура арт-менеджмента, согласно Т.Н. Суминовой, выглядит следующим образом / арт-индустрии как коммуникативной системы: автор – текст произведения – арт-проект / арт-продукт – маркетинговые коммуникации – потребитель символической информации [102].

#### **Тема 4. Арт-менеджмент как область научного знания**

Арт-менеджмент в современной литературе схематично представлен составляющие с трех позиций: «*как научная дисциплина*, поскольку она включает теоретическую основу (теория, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук (сегодня именно интегративность играет доминирующую роль); *как практика*, поскольку задолго до теоретических изысканий

были известны методики, стили руководства и управления творческими коллективами и процессами; *как искусство*, поскольку осуществление руководства и управления в искусстве и культуре требуют высокой степени умения и мастерства» [43, с. 3–6].

Следует отметить, что за последние десятилетия появились специальные учебники и учебные пособия по арт-менеджменту: С. Б. Войтковского «Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве» [16], Е. И. Ждановой, С. В. Иванова, Н. В. Кротовой «Управление и экономика в шоу-бизнесе» [30], Е. И. Ждановой, Т. Н. Суминовой «Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства» [104], С. М. Корнеевой «Музыкальный менеджмент» [47], Г. Л. Тульчинского «Менеджмент в сфере культуры» [107], В. М. Чижикова, В. В. Чижикова «Введение в социокультурный менеджмент» [117] и др.

Активность исследователей обращена на выявление направлений деятельности арт-менеджера, социокультурных аспектов его деятельности, технологий организации и создания арт-фирмы, маркетинга, рекламных кампаний, разработке имиджа, и другим вопросам из числа функций управления в сфере культуры и искусства.

Весьма продуктивно в отечественной науке осуществляются исследования относительно технологических аспектов функционирования арт-менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности специалистов.

По мнению Ф. Колбера, арт-менеджмент является самостоятельным научным направлением, имеет свой предмет исследования и ряд признаков, позволивших ему выделиться из классического менеджмента и экономической теории. Рассуждая о научном статусе арт-менеджмента, он утверждает, что «с появлением международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (AIMAC) и проведением ее 5-й конференции, которая прошла в 2003 г. в Хельсинки, в мировом культурном сообществе был поставлен вопрос о возникновении нового дисциплинарного направления.

По мнению Ф. Колбера, арт-менеджмент является самостоятельным научным направлением, имеет свой предмет исследования и ряд признаков, позволивших ему выделиться из классического менеджмента и экономической теории. Рассуждая о научном статусе арт-менеджмента, он утверждает, что «с появлением международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (AIMAC) и проведением ее 5-й конференции, которая прошла в 2003 г. в Хельсинки, в мировом культурном сообществе был поставлен вопрос о возникновении нового дисциплинарного направления. Результаты этой конференции могут рассматриваться как знак того, что арт-менеджмент уже заявил о своей независимости от экономики культуры» [43, с. 3–7].

По мнению исследователя, полноправие арт-менеджмента как научной дисциплины подтверждается, прежде всего, наличием специальных исследований и научных публикаций, сформировавших систему знаний о закономерностях арт-менеджмента как управленческой деятельности. Рождение новой дисциплины, или субдисциплины, подтверждается наличием не только знания, концепции и теории, но и ряда «косвенных признаков, совершенно определенно указывающих на появление новой дисциплины: публикации в журналах, посвященных менеджменту; публикации в специализированных научных изданиях; организация научных конференций, посвященных новой дисциплине; создание специальных учебных и тренинговых программ» [43, с. 5].

Целеполагание выступает важной составляющей методологии арт-менеджмента. Цель является базовым, системообразующим понятием теории управления, важнейшей функцией практического менеджмента.

Анализ сущности содержания, функциональных характеристик и основных направлений арт-менеджмента позволяет утверждать, что он ориентирован на осуществление оперативного, тактического и стратегического управления в интересах общества, государства и личности, включая постановку социально значимых целей, формирование технологий их достижения, планирование и организацию деятельности для получения максимально возможных результатов в пространстве культуры, искусства и художественной практики.

Именно арт-менеджер предлагает и реализует целесообразную программу управления, программу действий для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое. Поэтому концепция и стратегия управленческой деятельности должна быть нацелена на разработку механизмов реализации научно-практических и культурно-просветительских программ сохранения, использования и популяризации объектов историко-культурного и художественного наследия, собраний и коллекций произведений искусства.

По утверждению Костелева С. В., исследование роли и значения арт-менеджмента особо актуализируется в связи с тем, что сфера культуры и искусства постепенно переходит на рыночные отношения, которые настоятельно требуют научного анализа и теоретического обобщения управленческих механизмов на уровне позиционирования и продвижения социокультурных образовательных услуг [49].

В этой связи, по мнению автора, главной задачей арт-менеджмента как вида управленческой деятельности является повышение теоретической значимости и практической применимости технологий и методов, предоставляющих возможность решения многочисленных проблем функционирования и развития образовательных учреждений социокультурного и художественного профиля.

Арт-менеджмент рассматривается как средство эффективного управления и регулирования системой подготовки кадров отрасли культуры в условиях дефицитности ресурсов, так как именно он должен стать технологическим инструментом по формированию благоприятных условий для создания и продвижения художественных ценностей в социокультурном образовательном пространстве.

Итак, результаты исследования арт-менеджмента в сфере культуры и искусства позволяют рассматривать его как синтез искусства и управления. Естественно, что в арт-менеджменте имеют место общие принципы менеджмента: «системность – использование методологии системного подхода в управлении; компетентность – необходимость знания менеджером системы управления в области культуры и искусства; комплексность и последовательность организаци-

онных действий; иерархичность – выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинения низших уровней управления высшим; выделение ведущего звена – выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения; совершенствование – трансформация организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды».

Таким образом, арт-менеджмент определяется как 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.

## **Тема 5. Арт-менеджмент в контексте задач прикладной культурологии**

Прикладная культурология как отрасль знаний, которая определяет механизмы включения человека в процесс освоения, сохранения, воспроизводства и распространения ценностей культуры, создания благоприятной культурной среды, дает обоснование технологий обеспечения условий для реализации духовно-эвристических и художественно-творческих потенций людей, проявления их социально-культурной активности.

Прикладная культурология как область культурологического знания, находящаяся на стыке фундаментальной культурологии и истории, социологии, психологии, этики, эстетики, политологии и теории управления и, в первую очередь, педагогики, по утверждению А. М. Ариарского, одного из ведущих российских культурологов, выступает в качестве действенной теоретико-методологической базы, позволяющей использовать методики и технологии этих наук для реализации механизма вовлечения человека в процесс освоения, сохранения, воспроизводства и распространения ценностей культуры» [6].

Ключевой проблемой прикладной культурологии является решение комплекса вопросов о том, какие параметры социокультурных процессов нуждаются в прогнозировании, проектировании и управленческом регулировании, какие цели при этом должны преследоваться, какие методы и средства употребляться, какие типы объектов культуры и культурных процессов должны избираться в качестве управляемых, на каком уровне и на какой стадии должно осуществляться это управление.

С точки зрения задач арт-менеджмента крайне важно понимать, что *предметом* прикладной культурологии (по М. А. Ариарскому) становится процесс постижения индивидом результатов этой деятельности, процесс вовлечения его в воспроизводство ценностей культуры. При этом прикладная культурология призвана: – раскрыть сущность и природу ценностей, созданных и создаваемых человеком, – обучить людей технологии создания этих ценностей, дать им инструментарий культурного творчества; – познакомить с нормами и правилами социально-культурного творчества; научить оценивать явления и процессы социально-культурной деятельности в соответствии с научно обоснованными критериями.

Своей деятельностью арт-менеджер призван утверждать ценности культуры, которые, по выражению А. М. Ариарского, «отражают богатство и многообразие культуросозидающей деятельности человека и широту критериев ее оценки» [5, с. 136]. К таким ценностям культуролог относит:

- витально-биологические, связанные с поддержанием жизни, здоровья, безопасности, внешности;
- социальные, характеризующие статус и место личности в обществе, профессионально-трудовой, духовно-досуговой и семейно-бытовой сферах;
- политические, закрепляющие свободы, права и обязанности гражданина;
- моральные, вытекающие из принятого в обществе кодекса чести;
- эстетические, интегрирующие прежде всего представления об идеалах прекрасного, красоты и гармонии;

– научные, выражающиеся в постижении истины, объективности и достоверности знания;

– религиозные ценности, основанные на вере во Всевышнего и культуре добра. [5, с.136].

Арт-менеджер выполняет миссию «коммуникатора», обеспечивая непосредственное взаимодействие со зрителем, слушателем – потребителем такого продукта как спектакль, кинофильм, концерт классической музыки, цирковая программа, эстрадное шоу-представление, выставка произведений изобразительного 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 культурных ценностей.

Суть прикладной культурологии как науки, которая соответствует требованиям социальной практики и раскрывает принципы использования теоретических знаний о культуре и механизмов хоменизации, социализации и инкультурации личности. На методологической базе прикладной культурологии свое научное осмысление должны получить процессы функционирования в современных условиях каждого из субъектов сферы культуры и искусства (театров, концертных организаций, музеев, библиотек, клубных учреждений и др.), как целостной системы, а также сам процесс создания, освоения, сохранения, распространения и дальнейшего развития ценностей художественной культуры в современном белорусском обществе.

Среди важнейших функции прикладной культурологии, как отмечает М. А. Ариарский, выделяются следующие: *научно-методическая* – методологическое обоснование созидающего потенциала социально-культурной деятельности и методическое обеспечение процесса его реализации; *политико-проективная* – правовое, экономическое, политическое, духовное обеспечение социально-

культурной деятельности; социокультурное проектирование; *культуроохранительная* – обоснование технологии сохранения природной и культурной среды, непреходящих ценностей мировой и отечественной культуры; обеспечение гармонии в системе «человек – природа»; *культуросозидающая* – разработка и реализация механизма последовательного вовлечения личности в мир культуры (хоминизации, социализации, инкультурации, индивидуализации), формирования разносторонне развитой, духовно богатой личности; *культуротворческая* – научно-методическое обеспечение процесса вовлечения человека в информационное общество XXI века и различные формы социально-культурного творчества; *взаимообогащающая* – выявление принципов реализации духовного потенциала общения; разработка методики вовлечения личности в систему социальных коммуникаций, восприятия человека человеком; формирование культуры делового и межличностного общения; *культуроориентирующая* – раскрытие всепроникающего характера культуры, механизма обеспечения культуры труда, познания, быта, досуга; внедрение эстетических начал во все виды и формы жизнедеятельности.

Как видим, прикладная культурология выступает в качестве теоретико-методологической базы арт-менеджмента и социально-культурной деятельности, впитывая в себя достижения гуманитарного знания и осваивая педагогически целесообразные технологии, обеспечивающие вовлечение человека в мир культуры и искусства.

Таким образом, миссия любого арт-проекта – это решение задач инкультурации, то есть вовлечения человека в мир культуры; в систему знаний о мировой и отечественной культуре и сложившихся в обществе ценностных и нормативно-регулятивных установок; в культуроохранительную, культуросозидающую, культуротворческую деятельность, постижение искусства и культурно-информационных процессов, в духовно насыщенное общение и эстетическое освоение окружающей действительности и т.д.

## Тема 6. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента

Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности рассматривается преимущественно в структуре менеджмента социально-культурной деятельности. Арт-менеджмент, считают Ф. Колбер и И. Эввар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента» [43].

Для уточнения понятия «арт-менеджмент» следует начать с определения «менеджмента» как составляющей «арт-менеджмента».

Существует значительное количество определений и трактовок понятия «менеджмент». Мэнеджмент (от англ. manage – управлять, заведовать, руководить) – наука об организации деятельности для достижения заданных целей в условиях ограниченности ресурсов. Категория «менеджмент имеет американское происхождения и трактуется в русском языке как *руководство, управление*» [85, с. 8].

Под менеджментом понимается, прежде всего, система управленческой деятельности, обеспечивающая успешное функционирование различных субъектов, организаций, социальных институтов, призванных осуществлять социально-значимую деятельность. Менеджмент – это всегда процесс руководства, управления отдельным работником, группой людей, организацией в целом.

Теория управления, как известно, имеет в качестве предмета исследования закономерности организации управленческой деятельности, процесса взаимодействия между людьми, вовлеченными в совместную деятельность. Управление – всегда процесс планирования, организации, мотивации, учета и контроля совместной деятельности людей. Теория управления – это научно обоснованная система воздействия на группы людей для достижения результатов этой совместной деятельности.

М. П. Переверзев и Т.В. Косцов утверждают, что «менеджмент – самостоятельная область знаний, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего называть управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством» [87, с. 9].

Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей, при этом под процессом понимается система действий, предпринимаемых менеджером. Так, в теории менеджмента выделяется менеджмент различного типа – технологический, финансовый, корпоративный, функциональный, кадровый и т. п.

Широко распространено определение менеджмента как процесса планирования, организации, мотивации, контроля, необходимого для достижения целей организации. Значит, менеджмент рассматривается как деятельность, направленная на достижение конечного результата посредством принятия управленческих решений. «Кроме того, менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу. Общее у всех определений: менеджмент – всегда процесс, направленный на достижение цели» [92].

В самом общем виде менеджмент – это целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Непосредственно в связи с арт-менеджментом актуализируется значение менеджмента как науки и искусства побеждать как умения добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, интеллект других людей. Менеджмент, с этой точки зрения, – «форма управления организацией или предприятием, цель которой достижение наивысшей эффективности материального и духовного производства» [83].

На каждом этапе социально-экономического развития общества появлялись те или иные формы управления совместной деятельностью людей там, где необходимы координация совместных усилий, разделение труда, последователь-

ность организационных действий и т. д. То есть, прежде чем выделить менеджмент в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления как процесса целенаправленного воздействия на людей.

Потребность управленческой деятельности была детерминирована появлением различных профессий и видов трудовой деятельности. Процесс же институционализации менеджмента непосредственно связан с усложнением характера производственно-экономических отношений в обществе.

Постепенно менеджмент превратился в самостоятельную форму человеческой деятельности – управление производством, которое осуществляется профессиональными менеджерами. Общественная рефлексия на новый вид деятельности, которая выразилась в появлении разных школ научных направлений осмысления менеджмента, позволила выделить его ключевое значение как резерва человеческих возможностей, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Уже с конца XVIII века в европейском сообществе уделялось внимание подготовке управленцев – профессионалов, владеющих системой знаний и умений. Менеджмент как самостоятельную область деятельности, обеспечивающую эффективность функционирования предприятий и организаций, в начале XX в. общественность воспринимала как действенное управление совместным трудом. Это привело к формированию в обществе класса профессиональных менеджеров, которых привлекали для управления производством в различных сферах деятельности, где имели место производственно-экономические отношения.

Постепенно знания о менеджменте приобрели системный характер, что положило начало формированию менеджмента как социально-экономической науки, давшей импульс развитию управленческой мысли.

В современном обществе менеджмент существует практически во всех сферах жизнедеятельности общества: экономике, политике, бизнесе, науке, образовании и т. д.

«Менеджмент в сфере культуры и искусства получил активное развитие в 30-е годы XX века в США в связи с развитием кинематографа и расширением

предпринимательских инициатив в социально-культурной сфере, проникновением бизнеса в эту сферу деятельности. Вскоре менеджер становится влиятельной силой в арт-индустрии» [84, с. 23]. Идея посредничества между творцом (художником, артистом) и аудиторией (публикой зрителем, посетителем выставки и т.д.) получила распространение уже многие десятилетия назад.

Арт-менеджмент, оставаясь частью менеджмента, сформировался как совокупность собственных знаний. Концепция управленческой деятельности в сфере культуры и искусства, опирающаяся как на общие законы менеджмента, так и на закономерности функционирования искусства в социуме получила название "арт-менеджмент".

### **Тема 7. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства**

Известный культуролог Г. Н. Новикова, автор одного из первых российских учебных пособий по технологии арт-менеджмента определяет арт-менеджмент как «профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллектива организации» [84, с. 22]. По ее мнению, арт-менеджмент следует рассматривать как особую систему управленческой деятельности, включающую, помимо прочего, создание, позиционирование и продвижение имиджа, взаимодействие с целевой аудиторией, отслеживание и анализ новых тенденций как в сфере культуры и искусств, так и в обществе в целом.

Большинство исследователей, что подтверждает Г.Н. Новикова, согласно с пониманием арт-менеджмента как процесса управления производством культурного продукта или культурных услуг, осуществляемого посредством планирования, организации, мотивации и контроля, и, одновременно, как «особого вида управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции» [84, с. 22].

Арт-менеджмент – это специфический вид управленческой деятельности, имеющий множество компонентов: организационно-управленческий, культурологический, информационно-коммуникативный, творческо-исполнительский. Как считает Т. Н. Суминова, арт-менеджмент – удивительно яркий феномен современного гуманитарного знания, целостная совокупность гармоничного сочетания и использования различных принципов, подходов и моделей управления для решения разного уровня креативных и бизнес-задач, приводящих к успеху (получение наибольшей прибыли при наименьших затратах) в артосфере, т. е. в сфере художественной культуры и искусства как ее квинтэссенции [102].

Известные исследователи современного российского шоу-бизнеса Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова [30], И. Пригожин [90, с. 12] рассматривают арт-менеджмент как управление различными видами искусства (выразительными и изобразительными); область знания, помогающую осуществлять руководство процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных); продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности специалистов, работающих в сфере шоу-бизнеса. Второе направление, преимущественно, является полем профессиональной менеджерской деятельности, направленной на организацию, координацию действий всех участников художественно-творческого процесса по созданию и продвижению арт-продукта.

Согласимся с мнением, что управление в сфере искусства в целом представляет собой сочетание управления художественным процессом, организационной и экономической деятельностью; его целью является формирование благоприятных условий для созидания, пропаганды и распространения искусства, охраны авторских прав, достижение определенного оптимального финансового результата. Решение этих задач неразрывно связано с повышением культуры обслуживания населения, с оказанием культурных услуг для различных категорий населения.

Следует согласиться с Т. Н. Суминовой и В. С. Алексеевским, что арт-менеджмент необходимо рассматривать не просто как технологическую систему, основанную на специфике искусства (арт), а как особую субкультуру со своими

ценностями, нормами и законами, как философию и культуру управления в «арт-осфере» (термин Т. Н. Суминовой), «своеобразную культуру управления, присущую развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как ноософное явление» [3, с. 24].

По мнению Г.Н. Новиковой, арт-менеджмент следует рассматривать как систему управленческой деятельности, включающую, помимо прочего, создание, позиционирование и продвижение имиджа, взаимодействие с целевой аудиторией, отслеживание и анализ новых тенденций как в сфере культуры и искусств, так и в обществе в целом.

Ф. Колбер в статье «Арт-менеджмент как наука третьего тысячелетия» утверждает, что менеджмент искусств – новое пространство для распространения теории управления, согласно которой «менеджмент искусств находится в стадии зарождения и если его не «удобряют», вкладывая туда знания и методы общего менеджмента, то вряд ли он будет развиваться и приносить отдачу» [43, с. 4].

Итак, результаты исследования арт-менеджмента в сфере культуры и искусства позволяют рассматривать его как синтез искусства и управления. Система принципов арт-менеджмента в сфере культуры и искусства, которые представляют общие правила, формируют требования к функциям, методам и организационной структуре управления организацией, является также открытой для развития и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления.

Закономерности арт-менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами руководства и управления в организации культуры и искусства.

К числу важнейших закономерностей менеджмента культуры и искусства, по мнению М. П. Переверзева и Т. В. Косцова [87, с. 34], относятся:

1) развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации деятельности в сфере культуры и искусства;

2) определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании технологий арт-менеджмента и системы управления организацией культуры и искусства;

3) определение эффективности арт-менеджмента действенностью проектного менеджмента, основанного на совмещении функционального управления и управления по бизнесу;

4) определение потенциала арт-менеджмента ресурсом управленческих структур, прежде всего кадрового ресурса;

5) преимущество сознательного (планомерного) управления культурными процессами и организационными структурами;

6) соответствие организационной модели управления реально осуществляемым видам и формам социокультурной деятельности;

7) оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;

8) оптимальное использование в процессе управления художественно-творческой деятельностью функций контроля, учета и анализа.

На основе системного анализа современной управленческой практики в сфере искусства С.В. Костелев, например, выделяет следующие основные разновидности арт-менеджмента:

Таблица 1. Разновидности арт-менеджмента [49].

Виды арт-менеджмента	Характеристика
1. Менеджмент исполнительских и сценических искусств	
Музыкальный менеджмент	Организация, планирование и управление процессами по созданию и освоению музыкальной продукции в сфере культуры, звукозаписывающей индустрии, теле- и радиовещания, клубного продвижения, продюсирования. Обоснование и осуществление технико-экономических расчетов конкурентоспособности и эффективности маркетинговой стратегии в шоу-бизнесе.

Театральный менеджмент	Управленческий процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на материально-техническое, финансовое, кадровое обеспечение творческо-производственного процесса в театрально-зрелищных организациях. Управление эксплуатацией театрального здания и сценического оборудования.
Хореографический менеджмент	Вид управленческой деятельности, обеспечивающий творческо-постановочный и технологический процессы подготовки постановки, продвижения и проката хореографических постановок.
Цирковой менеджмент	Организация планирования и управления созданием в процессе художественно-творческой и производственной работы цирковой программы и ее представление пользователей.
Концертно-фестивальный и гастрольный менеджмент	Организационно-управленческая деятельность, направленная на продюсирование массовых мероприятий, спектаклей, театральных представлений и праздников, концертов, шоу и прокат художественных программ.
1. Менеджмент визуальных искусств	
Менеджмент кино и телевидения	Подготовка и реализация съёмочного процесса фильмов, телесериалов, телепередач, телепрограмм. Организация дистрибуции и кинотеатрального показа. Осуществление оценки художественной ценности и зрительского потенциала кино-, медиа-и телепроекта.
Менеджмент изобразительного и декоративно-прикладного искусства	Планирование и организация деятельности в сфере создания, хранения и продвижения художественных картин, инсталляций, украшений, произведений декоративно-прикладного творчества.
Музейный и галерейно-выставочный менеджмент	Проектирование и реализация арт-проектов, арт-продукции в сфере музейного бизнеса и арт-индустрии: аукционы, арт-дилеры, эксперты, коллекционеры, музеи, художественные галереи. Организация и проведение выста-

	вок различной направленности, перформансов, хеппенингов, шоу-представлений и других инновационных способов и форм презентации музейно-выставочного содержания.
--	--

В современной научной литературе, что отражают теоретические источники, можно выделить несколько основных подходов к данному виду управленческой деятельности:

– *интегративный подход* представлен канадскими учеными Ф. Колбером, И. Эвваром, которые определяют арт-менеджмент (менеджмент искусств) как науку третьего тысячелетия и новую субдисциплину, обеспечивающую фундаментальные исследования в сфере управления художественной деятельностью. По их мнению, арт-менеджмент находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента;

– *художественно-сферный подход* представлен в работах Т. Н. Суминой, определяющей арт-менеджмент как философию и культуру управления в артосфере, или в арт-индустрии. Данный феномен – это концепт современного гуманитарного знания и социокультурного хаосмоса;

– *рыночно-маркетинговый подход* представлен в исследованиях В. И. Грачева. По его утверждению, искусство арт-дилера заключается в достаточно тонкой манипуляции зрительским мнением с помощью сложной системы коммуникаций, направленной на продвижение того или иного художественного товара;

– *экономический подход* представлен отечественным продюсером И. И. Пригожиным. Он определяет менеджмент шоу-бизнеса как область знания, помогающую осуществлять функцию руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т. д., работающих в шоу-бизнесе;

– *аксиологический подход* представлен Г. И. Новиковой, по мнению которой арт-менеджмент можно определить как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллективов организации (продюсерского центра, фирмы).

Представленные подходы отражают противоречивые взгляды на природу и сущность арт-менеджмента, что свидетельствует о сложности исследуемого феномена: по мнению одних авторов, менеджмент искусства представляет собой управленческий процесс, направленный на изучение состояния художественного рынка, исследование нужд и потребностей потребителей, разработку арт-продукта, формирование системы продвижения произведений искусства; по мнению других, арт-менеджмент – вид управленческой деятельности, обеспечивающий процесс создания, сохранения и распространения продуктов духовного производства.

Понимание арт-менеджмента как деятельности по производству и трансляции духовных и материальных ценностей может быть отнесено к управлению учреждением культуры и искусства в целом, управлению конкретным структурным подразделением или отдельным творческим сотрудником; здесь необходимы, прежде всего, ответственность арт-менеджера за планирование и реализацию деятельности коллектива или работника при решении конкретных задач для достижения целей учреждения. При этом следует иметь в виду, что арт-менеджеры могут выполнять в учреждении и другие должностные обязанности в дополнение к управленческим функциям.

Таким образом, арт-менеджмент определяется как 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.

## Тема 8. Арт-менеджмент как вид предпринимательской деятельности в сфере искусства

Многие авторы, в частности Г. Н. Новикова, В. М. Чижиков, В. В. Чижиков, считают, что арт-менеджмент является на сегодняшний момент одним из самых актуальных направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства [83, 117]. Он получает развитие, прежде всего, как вид предпринимательской деятельности, способствующей внедрению современных технологий бизнеса, менеджмента и маркетинга в сфере культурных услуг.

Следует подчеркнуть, что менеджмент как особый тип управления организацией функционирует в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны: 1) *рыночные механизмы развития экономики* – наличие конкуренции, *свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений*, миграционные механизмы при движении капитала, рабочей силы, свободное ценообразование; 2) *необходимость гибкости и адаптации* в поведении на рынке с ориентацией на человеческий фактор, высокий профессионализм, творчество менеджера.

Предпринимательство – процесс создания новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей; удовлетворения постоянно растущих потребностей аудитории; процесс, осуществляемый на основе постоянного комбинирования факторов производства и эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения положительных результатов. Особый вид экономической деятельности, основной целью которой является извлечение прибыли. Основными компонентами предпринимательства являются: собственнический аспект, автономность и самостоятельность в принятии решений, инициатива и инновационность.

Предпринимательство – это самостоятельная творческая деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций для создания продуктов и услуг, осуществляемая на свой риск в целях получения прибыли.

Развитие арт-индустрии вызывает необходимость различных видов предпринимательской деятельности, среди каких наибольшую актуальность приобретает именно арт-менеджмент. Появление же профессии арт-менеджера, продюсера, промоутера, тур-менеджера, концертного агента и т.д. – это ответ на потребности не только современной арт-индустрии, но и культуры и искусства в целом. Нельзя не согласиться с мнением, что современная социокультурная сфера нуждается в специалистах нового формата, способных разрешить назревшие проблемы функционирования культуры и искусства в современном обществе.

Особенностью предпринимательства в культурной сфере является осуществление целесообразных партнерских отношений между всеми субъектами социокультурной деятельности, разными структурами и организациями, реализующими свою миссию в обществе, исходя из приоритетов культурной политики.

Предпринимательский менеджмент основан на деловой энергии сотрудников, которая является основой успешного функционирования, роста, движения любой компании и наиболее полно реализуется в организациях, вовлекающих в производственную деятельность творческий потенциал сотрудников и где их деловая активность суммируется, подпитывает и корректирует друг друга.

Для осуществления предпринимательства в сфере культуры и искусства необходимо наличие предпринимательской среды в обществе, стране. Это наличие следующих условий:

1. создана система государственной поддержки предпринимательства,
2. существует поддерживающее отношение к предпринимательству в обществе
3. создана инфраструктура для осуществления предпринимательской деятельности
4. есть условия безопасности для осуществления предпринимательской деятельности, опирающиеся на законодательную базу
5. и т.д.

*Черты предпринимательства вообще:*

1. Самостоятельность и экономическая свобода деятельности
2. Эта деятельность связана с риском
3. Деятельность связана с инновациями (все о предпринимательстве - в Гражданском кодексе)

*Руководитель или предприниматель имеет право:*

1. Привлекать на договорных началах средства, объекты интеллектуальной собственности физических и юридических лиц.
2. Самостоятельно формировать производственную программу фирмы, планировать ее развитие.
3. Определять цены на продукты или услуги своей компании
4. Осуществлять административно-распорядительную деятельность
5. Увольнять и нанимать работников.
6. и др.

Предпринимательская деятельности и арт-индустрия связаны теснейшим образом с творческими инновациями и экономической активностью творческих, креативных индустрий. Креативная экономика есть результат предпринимательской активности различных субъектов арт-индустрии.

Предпринимательская деятельности в сфере арт-индустрии основывается на творчестве и интеллектуальном капитале (реклама, архитектура, кинематография, дизайн, интерактивные развлекательные программы, музыка, исполнительские искусства, пресса, телевидение и радио, галерейный бизнес и др.). Важнейшая характеристика креативной экономики—инновационность, которой свойственно введение на рынок товаров и услуг с новыми потребительскими свойствами и качественным повышением эффективности производственных систем.

## Тема 9. Арт-менеджмент как компонент государственной культурной политики

Современная политика в области культуры в Республике Беларусь демонстрирует понимание, что целенаправленное и интенсивное развитие и продвижение своей культуры позволяют сохранить национальную идентичность и самобытность народа, что культура в современном мире приобретает все большую политическую силу и значение как ценнейшее конкурентное преимущество.

Так, в разделе 4.6. «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности» *«Концепции Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года»* выделяется необходимость создания условий для повышения социальной и экономической эффективности сферы культуры путем модернизации сферы культуры и обеспечения инновационного развития организаций культуры за счет повсеместного внедрения и распространения новых информационных продуктов и технологий.

Кроме того, данным документов предусмотрены: изменения конфигурации культурного пространства, включая развитие культурных индустрий в сфере развлечений, кино- видео-, издательской деятельности, шоу-бизнеса, народных промыслов и ремесел; развитие творческих кластеров с соответствующей инфраструктурой; повышения качества предоставления культурных услуг с *использованием механизмов многоканального финансирования* при сохранении за государством функций обеспечения минимальных социальных стандартов и др.

Таким образом, в практике государственного финансирования организаций культуры «на первый план в этот период выдвигаются: а) привлечение внебюджетных источников к финансированию государственных проектов и программ; б) стимулирование механизмов самофинансирования сферы культуры» [59, с. 50]. Перед учреждениями культуры поставлены сложнейшие задачи перехода к осуществлению стратегии устойчивого развития на основе внедрения новых экономических механизмов управления; и, одновременно, выполнения миссии культуры в совре-

менном обществе. Что подтверждается положениями «Кодекса о культуре Республике Беларусь», где культурная деятельность рассматривается как деятельность по созданию, восстановлению (возрождению), сохранению, охране, изучению, популяризации, использованию и распространению культурных ценностей, эстетическому воспитанию, художественного и культурологического образования, организации культурного отдыха (досуга) населения.

Социокультурная сфера представляет разветвленную инфраструктуру образовательных, воспитательных, информационных, природоохранных, рекреационных и других государственных и общественных институтов, куда, по классификации М. А. Ариарского [5], входят:

- учреждения искусств (театры, филармонии, цирки, кино- и видеостудии, художественные мастерские, творческие союзы);

- учреждения культуры (клубы, дома и дворцы культуры, кинотеатры, парки культуры, центры национальных культур, дома ремесел, дома и центры народного творчества, центры отдыха молодежи, игротеки, дома торжеств, концертные учреждения);

- научно-просветительные учреждения (библиотеки, музеи, выставки, историко-мемориальные комплексы, лектории, планетарии, дендрарии, ботанические сады, зоопарки и др.);

- культуuroохранные институты (архивы, заповедники, центры экологической культуры, реставрационные мастерские, товарищества охраны памятников и др.);

- ведомственные культурно-просветительные учреждения (дома офицеров, ветеранов, творческих работников, солдатские и другие клубы и т. д.);

- экскурсионно-туристические учреждения (гостиницы, мотели, кемпинги, туристские базы и др.);

- санаторно-курортные и спортивно-оздоровительные учреждения (санатории, пансионаты, дома отдыха, профилактории, лагеря и базы отдыха, стадионы, спортзалы, спортбазы, пляжи, сауны, бассейны и др.);

– учреждения развлекательно-коммерческого отдыха (мюзик-холлы, дансинги, варьете, казино, дискотеки, рестораны, кафе, бильярдные и другие центры игрового отдыха)

В каждом тип из указанных типов учреждений, обозначенных в предложенной М. А. Ариарским типологии, в той или иной мере выполняет арт-менеджер свою профессиональную миссию. Исследователь Г.Н. Новикова также приводит перечень организаций и учреждений, в которых профессиональные арт-менеджеры осуществляют свою деятельность, включая предприятия и учреждения, предметом деятельности которых является организация и проведение концертных мероприятий; театрально-зрелищные предприятия – театры, цирки, цирки на сцене и т. д.; продюсерские и промоутерские компании; студии грамзаписи; предприятия развлекательно-зрелищной направленности; творческие объединения и агентства [84].

По утверждению Г. Л. Тульчинского, социально-культурная сфера не должна, да и уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов [107, 108]. Привлечение внебюджетных источников финансирования, все более активное сотрудничество социально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капиталом, общественными движениями и организациями – одно из необходимых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроизводства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Очевидно, что вопрос о расширении коммерческих услуг населению является одним из наиболее острых для выживания учреждений культуры и искусства в современных социально-экономических условиях. Экономика сферы культуры настоятельно требует развития рентабельных форм хозяйствования, которые бы позволили эффективно использовать государственные средства и постепенно совершенствовать практику самофинансирования учреждений культуры, формирования механизмов многоканального финансирования, государственно-частного партнерства и т.д.

С одной стороны, учреждения культуры – организации культуры, созданные для выполнения *определенной культурной миссии*, которая определяется стратегическими интересами общества в области культуры, культурной политикой государства. Миссия учреждения культуры – это совокупность целей, отношений и направлений деятельности; основная цель организации, четко выраженная причина ее существования и выполнения ею ряда социальных функций.

Так, по М. А. Ариарскому, важнейшими функциями учреждений культуры как субъектов социально-культурной деятельности в современном обществе являются: адаптивно-нормативная, преобразовательно-созидательная, эколого-охранительная, информационно-просветительная, интегративно-коммуникативная, рекреативно-игровая и образовательно-развивающая, обеспечивающая последовательный процесс социализации, инкультурации и индивидуализации личности [5].

С другой стороны, «с началом тысячелетия в жизни организаций культуры наступает новый период, когда становится очевидной необходимость институциональной модернизации государственных организаций, которая позволила бы решать проблемы культуры в едином комплексе на основе механизмов взаимодействия коммерческой и некоммерческой, государственной и негосударственной составляющих сферы культуры» [59, с. 51].

Так, российские исследователи констатируют, что в настоящее время менеджмент стал неотъемлемой частью деятельности социокультурных учреждений, которые вместе с государственными, частными институтами и всем обществом погрузились в рыночные отношения, предъявляющие совершенно новые и жесткие требования к деятельности и управлению на всех уровнях – от небольшого провинциального клуба до федеральных органов управления культурой.

Справедливы утверждения исследователей, что государственные учреждения культуры, хотя и продолжают финансироваться из бюджета, тем не менее, они вынуждены «вписываться» в рыночные отношения – искать способы зара-

ботать средства, привлекать спонсоров, инвесторов. Это означает, что социокультурная деятельность не может успешно развиваться без профессионального, компетентного управления и регулирования.

Главное призвание каждого из социально-культурных институтов заключается в объединении людей для совместной деятельности по удовлетворению культурных потребностей и решению конкретных социальных задач.

В деятельности современных учреждений культуры и искусства должны органично соединяться разные подходы к удовлетворению культурных потребностей личности, в том числе, через предоставление тех коммерческих услуг, которые содействуют приобщению к искусству.

Обобщение результатов этих исследований, посвященных роли клубных учреждений в удовлетворении современных социально-культурных потребностей населения регионов Беларуси показывает, что наиболее актуальными являются следующие группы потребностей: содержательный отдых; приобретение новых знаний и практических навыков прикладного характера; организация общения на основе сходных досуговых интересов; индивидуальное и коллективное любительское творчество; посещение концертно-зрелищных программ.

Общеизвестно, что сфере досуга принадлежит особая роль в удовлетворении культурных потребностей и запросов населения. Знание реальных потребностей населения выделяется в качестве главного принципа деятельности культурно-досуговых учреждений республики, является одним из важнейших ориентиров профессиональной деятельности арт-менеджера.

В современной литературе сформировалось понимание того, что управление в сфере культуры и искусства представляет собой сочетание управления художественно-творческой деятельностью и реализации художественного продукта по законам рыночных отношений, и, прежде всего, маркетинговых коммуникаций.

Самое непосредственное применение технологий арт-менеджмента проявляется в деятельности учреждений культуры. Белорусские исследователи отме-

чают, что в деятельности музеев [59, с. 169–171], библиотек [59, с. 181] и клубных учреждений [59 с. 208–211], выявляется полихудожественный подход в освоении технологий арт-менеджмента, в целом, возрастает значение художественного проектирования.

В структуре деятельности каждого из типов учреждений культуры выделяются культурные действия и операции как основные составляющие деятельности. Арт-проект и является тем действием, из совокупности которых складывается деятельность учреждений культуры, выполняющих в обществе свою миссию как социально-культурных институтов.

Не вызывает сомнения, что более активное внедрение арт-менеджмента в структуру деятельности учреждений культуры отвечает насущным задачам социально-экономического развития нашего общества, при которых возникает «необходимость комплексного финансирования культуры, где одним из механизмов выступает государственно-частное партнерство» [59, с.53]. А менеджмент арт-проектов и менеджмент организаций культуры находятся во взаимодействии, способствуя тем самым динамике организационного состояния учреждений культуры «от закрытости к открытости».

Применение технологий арт-менеджмента в деятельности учреждений культуры имеет достаточное научное обоснование, обеспечивающее разработку и реализацию художественно-творческих проектов в соответствии с миссией учреждений культуры в современном обществе.

Технологии арт-менеджмента, опирающиеся на маркетинговые исследования и проектный менеджмент, являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств в реализацию социально-значимых проектов, составляющей менеджмента организации, направленной на более полную реализацию задач по инкультурации личности в современном социуме; действенным фактором расширения аудитории художественного творчества; эффективным средством позиционирования деятельности учреждений культуры в социуме; механизмом оптимизации всей деятельности учреждений культуры в современных социально-экономических условиях.

Согласимся с мнением Костылева С.В., что концепция и стратегия управленческой деятельности должна быть нацелена на разработку механизмов реализации научно-практических и культурно-просветительских программ сохранения, использования и популяризации объектов историко-культурного и художественного наследия, собраний и коллекций произведений искусства [49].

Опыт внедрения технологий арт-менеджмента во многих странах мира свидетельствует, что маркетинговый подход к реализации арт-проектов приносит не только коммерческие дивиденды, но и способствует сохранению и развитию культуры [42, с. 25-26], которая «как концентрат духовности и самобытности нации остается в эпоху глобализации источником совершенствования и развития общества и человека» [59, с. 17].

Все это актуализирует значимость арт-менеджмента в деятельности учреждений культурно-досуговой сферы. Современное экономическое состояние сферы культуры и искусства в Беларуси вызывает необходимость привлечения технологий арт-менеджмента, опирающихся на маркетинговые исследования и проектный менеджмент.

## **Тема 10. Арт-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций**

Арт-менеджмент определяется как 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.

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена; система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения производства и сбыта произведенной продукции. Основные понятия маркетинга: нужда, потребности, запросы, товар, сделка, рынок, спрос, услуга и др.

Маркетинг – «наука о рынке» – возник для упорядочивания и развития опыта по реализации (сбыту) произведенного. Тесно связанный с психологией человеческого поведения, с теориями о базовых потребностях индивидуума, он достиг столь серьезных результатов, что сегодня можно без особого преувеличения сказать, что маркетинг – порождение XX века, во многом стал определяющим фактором его развития [108].

Маркетинг – социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимобмена ими.

Маркетинг включает:

*анализ рынка* (разделение рынков, выделение предпочтительных рынков, сегментация, предвидение изменений в спросе);

*разработку товара* (определение вида и установление характеристик продаваемого товара);

*позиционирование* (разработку стратегии, ценовую стратегию, создание марки, обеспечение такого положения, чтобы качество товара, его цена и выгода от приобретения товара соответствовали потребностям рынка);

*рекламу* (донесение информации до рынка о сути предложения, товаре, марке);

*проведение мероприятий* по распространению и продвижению продукции, марок (создание сбытовой сети, стимулирование сбыта (sales promotion), стимулирование товаропроводящей сети (trade promotion), снятие барьеров на пути движения товара);

*предоставление послепродажного обслуживания.*

По определению Американской маркетинговой ассоциации (1985 г.) году, «маркетинг – процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для реализации процессов обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций» (Lankaster, 2002, с. 3).

В 1967 г. впервые в истории вопрос о существовании маркетинга в области культуры и искусства был поднят Ф. Котлером, одним из активных деятелей Американской ассоциации маркетинга. О существовании маркетинга непосредственно в области культуры и искусства Ф. Котлер – один из активных деятелей Американской ассоциации маркетинга в своем хрестоматийном учебнике он указал, что все организации сферы культуры и искусства, будь то музеи, библиотеки или концертные залы, производят культурные продукты [42].

Эти организации вынуждены конкурировать и бороться как за внимание потребителя, так и за свою долю национальных ресурсов. Вскоре появились первые книги, посвященные именно маркетингу в области культуры и искусства, включая работы Моква, Рейсса, Дигглза. Ими были даны первые трактовки определения маркетинга в сфере культуры и искусства.

Маркетинговые технологии играют все более значительную роль в развитии современных социально-культурных процессов. Маркетинг и менеджмент находят все большее применение, как в коммерческом секторе социально-культурной сферы, так и деятельности учреждений культуры и искусства.

Несмотря на специфические свойства произведения искусства как арт-продукта, оно вынуждено приспосабливаться к рынку и к его правилам. Рынок учитывает изменяющуюся моду на искусство и осуществляет его переоценку в связи ситуацией. Рынок реагирует на мотивацию потребителя. Одни ищут смысл, другие – эстетику, третьи – возможность выгодного вложения. На рынке эстетическая ценность произведения сливается с его коммерческой оценкой.

Театры, концертные организации, музеи, галереи, культурно-досуговые центры и другие учреждения культуры ведут активную борьбу за потребителя, стремясь расширить аудиторию искусства и компенсировать нехватку бюджетного финансирования, активно внедряя технологии арт-менеджмента.

Основоположник научной школы арт-менеджмента Ф. Колбер, привлекая мнения ряда известных исследователей арт-менеджмента (Дигглза, Моквы, Рейса и др.), отмечает, что западные деятели культуры давно признали маркетинг инструментом, при помощи которого театр может остаться театром, музей

– музеем, оркестр – оркестром, и при этом выжить в условиях рынка. Разумеется, он «не должен диктовать художнику, как создавать произведения искусства; его роль – свести творения и интерпретации художника с соответствующей аудиторией» [42, с. 25].

Представляется важной мысль Франсуа Колбера, что «взгляд на искусство как на эстетические отношения между предметом и потребителем означает, что маркетинг и потребительское поведение становятся частью творческого процесса, и исследования в этой области вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента» [43, с. 5].

Наиболее легко исследуемые сферы арт-менеджмента, по его мнению, маркетинг и потребительское поведение аудитории. Маркетинг оказывается важнейшей составляющей арт-менеджмента, так как, внедряясь в сферу искусства и культуры, он содействует удовлетворению желаний и потребностей самой широкой аудитории.

Арт-продукт имеет, прежде всего, нематериальную ценность; имеет экспериментальную парадигму, включающую эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию со стороны потребителя (сегмента арт-рынка). Особенностью маркетинга культуры и искусства является то, что в сфере потребительского поведения осваивается «нематериальная ценность, когда потребление товаров не разрушает их ценность, а наоборот, привнося атмосферу успеха, может увеличить их символическую значимость». В самой теории маркетинга культуры и искусств обязательно присутствует «экспериментальная парадигма, включающая эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию» [43].

Анализ разработок Ф. Колбера [42, 43], Ф. Котлера [50, 51, 53], Г. Л. Тульчинского [108, 110] и других авторов приводит к пониманию значимости маркетинга как важнейшей функции менеджмента в культуре, в частности арт-менеджмента, более того, как системообразующего фактора, интегрирующего функции менеджмента в единую технологию, подход, философию менеджмента. В целом же, маркетинг – не что иное, как мощная и эффективная технология со-

циально-культурных нововведений, позволяющая понимать сущность и технологические основы профессиональной деятельности арт-менеджера. Маркетинг имеет хоть и неявную, но четкую социально-культурную ориентацию. Фактически, маркетинг – не что иное, как мощная и эффективная технология социально-культурных нововведений.

Маркетинг в сфере культуры, по определению Ф. Колбера, представленном в монографии «Маркетинг культуры и искусства» – «это искусство достижения тех сегментов рынка, которые вероятно заинтересованы в данном продукте, адаптируя к продукту коммерческие переменные – цену, место и продвижение, чтобы установить контакт продукта с достаточным числом потребителей и достичь целей, совместимых с миссией организации» [42, с. 27]. Согласно распространенной дефиниции, главная задача маркетинга культуры состоит в том, чтобы определенное количество определенных людей привести к общению с определенным искусством [43].

Маркетинг – не просто одна из функций менеджмента, это – системообразующий фактор, интегрирующий прочие функции менеджмента в единую технологию, подход, философию менеджмента. Не только в культуре, но и других сферах маркетинг имеет хоть и неявную, но четкую социально-культурную ориентацию.

То есть, маркетинг оказывается важнейшей составляющей арт-менеджмента, так как, внедряясь в сферу искусства и культуры, он содействует удовлетворению желаний и потребностей самой широкой аудитории. Современные маркетинговые коммуникации предоставляют беспрецедентные возможности позиционирования и продвижения результатов художественно – творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией.

Для маркетинга в культуре используется принцип, когда культура идет к рынку, то есть сначала создается продукт, происходит его реклама и знакомство потребителя с продуктом. Маркетинг в сфере культуры имеет свою специфику, которая применяется на уровне создания культурного продукта и определения целевой аудитории, на основании этих исследований определяется уровень

сбыта и продвижения». Не всегда созданный продукт соответствует потребностям потребителя, но и он нужен для того, чтобы постепенно формировать художественный вкус у потребителя [108, 110]. Сектор культуры и искусства в основном преследует миссионерские цели, воспитывая в обществе эстетические направления мышления и удовлетворение этих потребностей. То есть существуют разные модели, у которых разные цели.

Если идет речь об области культуры и искусства, то за этим стоят следующие субъекты: *организации*, которые создают условия для развития творчества; *потребители*, которые платят за удовлетворение своих художественных потребностей; *распространители* культуры и художественного продукта; *государство*, которое поддерживает развитие культуры и искусства; *различные организации*, которые финансируют сферу культуры.

Современные маркетинговые коммуникации предоставляют беспрецедентные возможности позиционирования и продвижения результатов художественно – творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией.

Маркетинг в культуре – это технология сегментов рынка, которые более всего заинтересованы в конечном продукте, применяя к продукту коммерческую направленность – продвижение, цена, место, удовлетворяющие потребителей в области культуры [42].

Для организации, ориентированной на рынок, процесс будет следующим: продукт – информационная система – рынок – информационная система – компания – маркетинговый комплекс – рынок.

Одна из концепций комплекса маркетинга (4P) включает 4 составляющих: товар; цена; место; продвижение.

*Товар* (product) – собственно то, что предлагается потребителю. Именно продукт вы потом будете рекламировать, он же причина бизнеса. Нужно продумать и понять, в первую очередь для себя, зачем покупателю нужен ваш товар и чем он принципиально отличается от предложений конкурентов.

*Цена* (price) – очень важно, чтобы цена вашего товара была продумана со всех точек зрения. В любом случае при ценообразовании следует учитывать не только издержки производства, но и ожидаемый уровень прибыли.

*Место* (place) – или канал распределения. Ваш товар должен буквально пройти путь от изготовителей к потребителю. Все, кто будет в этом участвовать, и есть этот самый канал (самая простая и распространенная схема: изготовитель – оптовик – розничный торговец – потребитель).

*Продвижение* (promotion) – это как раз то, с помощью чего потребитель сможет узнать о вашем товаре и осознать, как же плохо ему жилось до этого. По-другому это называется маркетинговая коммуникация. Это реклама, стимулирование сбыта, PR, прямой маркетинг, информация о товаре непосредственно в торговых точках и еще ряд позиций.

В дополнение к традиционной концепции применяется концепция четырех дополнительных “P”: people (люди - специалисты организации культуры); packing + programming (комплектование и программирование образуют два взаимосвязанных элемента, обеспечивающих комплекс услуг, ориентированных на определенную группу посетителей, и удовлетворение потребностей именно этой аудитории в определенных компонентах специально сформированных культурных программ); partnership (партнерство является необходимым элементом, подчеркивающим взаимозависимость и взаимодополнительность организаций в сфере культуры. Потребности посетителей считаются удовлетворенными только в том случае, когда складывается общее благоприятное впечатление).

В мировой практике существуют две основные модели организации маркетинговой деятельности в сфере культуры – американская и французская [108, 110].

*Американская модель* в большей степени направлена на привлечение индивидуальных, корпоративных и государственных финансовых вложений в некоммерческую организацию. Объектами маркетинга являются друзья учреждения, спонсоры, меценаты, фонды и органы государственной власти.

*Французская модель* организации маркетинговой деятельности в сфере культуры является противоположной американской. Основное внимание здесь

уделяется не привлечению потенциальных спонсоров, а созданию и удовлетворению спроса посетителей. Постоянное выращивание и удержание своей зрительской (слушательской) аудитории.

Общей чертой этих моделей является наличие службы по связям с общественностью, работающей над созданием имиджа организации. Внимание общественности привлекается через СМИ, сотрудничество с другими учреждениями, а также со спонсорами, органами государственной власти, как на внутреннем, так и на внешнем рынках [108, 110].

Исходя из интегрирующей функции маркетинга представляется возможным понимание концептуально-технологических аспектов профессиональной деятельности арт-менеджера. В его задачи, как правило, включаются:

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

«Гуру маркетинга» Ф. Котлер в книге «Десять смертных грехов маркетинга» [52] признает наличие достаточного уровня развития теории маркетинга при наличии слабости практического маркетинга в деятельности самых различных компаний, организаций и учреждений. Автор выделил эти «десять смертных грехов» как слабости практического маркетинга и предложил «десять заповедей эффективного маркетинга» в качестве наиболее действенных маркетинговых решений для любой организации или структуры:

«1. Сегментируйте рынок: выбирайте наиболее приемлемые для компании сегменты и старайтесь занять лучшую позицию в каждом из них.

2. Анализируйте потребности клиентов, особенности их восприятия и поведения, их предпочтения и старайтесь мотивировать заинтересованные стороны так, чтобы они стремились к полнейшему удовлетворению запросов клиентов.

3. Изучайте своих главных конкурентов, необходимо знать их сильные и слабые стороны.

4. Устанавливайте партнерские отношения со всеми заинтересованными лицами, склоняйте их на свою сторону, щедро оплачивайте их услуги.

5. Разрабатывайте систему идентификации, стимулирования и отбора перспективных рыночных возможностей и профинансируйте лучшие из них.

6. Создавайте систему маркетингового планирования, позволяющую составлять долгосрочные и краткосрочные планы.

7. Необходимо сохранять строгий контроль за производством и сервисом.

8. Создавайте сильные бренды, используя для этого наиболее эффективные средства коммуникации и продвижения товаров.

9. Стремитесь к лидерству на рынке, укрепляйте дух коллективизма компании.

10. Используйте самые последние технологические достижения, чтобы получить конкурентное преимущество на рынке» [52, с.155].

То есть, маркетинговая функция арт-менеджмента, включающая PR и рекламу, предполагает осуществление исследовательской работы по выявлению возрастных, социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции, позиционирование предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулирование продвижения художественно- творческой продукции на рынок, организацию связей со СМИ, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, проведение рекламных кампаний.

В целом же, маркетинг является мощной и эффективной технологией социально-культурных нововведений.

## **Тема 11. Арт-менеджмент в структуре экономики символического обмена**

Современный мир развивается в контексте постиндустриального пространства с трансформированной парадигмой производства и потребления, когда сфера культуры и искусства и ее составляющие выступают в качестве товара, экономика трансформируется в творческую / креативную экономику, «экономику переживаний» и т.д.

Арт-менеджмент в структуре экономики символического обмена – это целостная совокупность гармоничного сочетания и использования различных принципов, подходов и моделей управления для решения разного уровня креативных и бизнес-задач, приводящих к успеху (*получение наибольшей прибыли при наименьших затратах*) в артосфере, то есть в сфере художественной культуры и искусства как ее квинтэссенции.

По мнению Г. Л. Тульчинского [107, 109], в современном социуме происходит нарастание требований к менеджментной компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Переход от сугубо административно-распределительной технологии управления сферой к все более широкому использованию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансирования структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятельность – все это радикально меняет требования к профессионализму менеджера в социально-культурной сфере.

Сфера культуры и искусства уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов. Привлечение внебюджетных источников финансирования, все более активное сотрудничество социально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капиталом, обще-

ственными движениями и организациями – одно из необходимых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроизводства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Менеджмент как особый тип управления организацией функционирует в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны: 1) *рыночные механизмы развития экономики* – наличие конкуренции, свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений, миграционные механизмы при движении капитала, рабочей силы, свободное ценообразование; 2) *необходимость гибкости и адаптации* в поведении на рынке с ориентацией на человеческий фактор, высокий профессионализм, творчество менеджера.

Последователи Франсуа Колбера единодушны в том, что именно арт-менеджмент призван сыграть основную роль в создании системы управления, настроенной на новый тип экономических отношений в сфере искусства и культуры. «Экономика третьего тысячелетия входит в новый цикл развития, основанный на внедрении инноваций, развитии информационных технологий и интернет – коммуникаций. И здесь вклад арт-менеджмента неоценим», – утверждает автор, провозглашая арт-менеджмент «наукой третьего тысячелетия» [43, с. 3].

С другой стороны, «с началом тысячелетия в жизни организаций культуры наступает новый период, когда становится очевидной необходимость институциональной модернизации государственных организаций, которая позволила бы решать проблемы культуры в едином комплексе на основе механизмов взаимодействия коммерческой и некоммерческой, государственной и негосударственной составляющих сферы культуры» [59, с. 51].

А. Б. Долгин в работе «Экономика символического обмена» [24] обосновывает новое ответвление экономической мысли. Автор, президент ФНИ «Прагматика культуры», профессор Высшей школы экономики вводит в оборот такие непривычные ресурсы, как свободное время человека, его психологические, эмоциональные, творческие затраты, утверждая, что в настоящее время эти важнейшие активы практически не учитываются и не используются из-за того, что их трудно измерить. В результате, работая на поле культуры, экономическая мысль

часто оказывается беспомощной. Автор пытается изменить существующее положение вещей, для чего предлагает создать новый социальный институт, в котором экспертиза культурных товаров и услуг проводится силами самих потребителей. Идея строительства подобного рода сервисов пока еще очень новая и заслуживает самого пристального внимания.

В контексте творческой/креативной экономики, «экономики переживания», «экономики символического обмена», «экономики впечатлений» арт-менеджер является *ключевой* фигурой арт-индустрии как коммуникативной системы. Выступает в *качестве посредника*, субъекта деятельности, экономического агента (продюсер, антрепренер, импресарио, концертный агент, арт-директор, промоутер, арт-дилер и т.д.), то есть управленца в сфере искусства как сердцевины художественной культуры.

Понятие «экономика впечатлений» вводят Джозеф Б. Пайн, Джеймс Х. Гилмор в своей книге «*Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена*». Они определяют экономику впечатлений, как новый этап социально-экономического развития общества, после «сырьевой экономики», экономики товаров и услуг и говорят о том, что «открытое предложение впечатлений возникает тогда, когда компания целенаправленно использует услуги как сцену, а товары – как декорацию для того, чтобы увлечь клиента. Сырье равноценно, товары материальны, услуги нематериальны, а впечатления незабываемы». Авторы дают следующее определение понятию впечатление: «Впечатления – это четвертое экономическое предложение, которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров». Под впечатлением здесь понимается некий образ, оставляемый в сознании чем-либо пережитым.

В современной литературе сформировалось понимание того, что управление в сфере культуры и искусства представляет собой сочетание управления художественно-творческой деятельностью и реализации художественного продукта по законам рыночных отношений, и, прежде всего, маркетинговых коммуникаций.

Менеджмент как предпринимательское управление направлен на решение новых задач, или на улучшение уже существующего, или на постижение и реализацию новой комбинации существующих факторов производства. Нацелен на получение *прибыли, предпринимательского дохода, на коммерческий успех* в интересах предпринимателя – собственника имущества предприятия, что регламентируется организационно-правой формой предприятия, учредительными документами и устными договоренностями. Реализуется в свободной, самостоятельной и инициативной деятельности в соответствии с полномочиями и в рамках действующих законов. Функции менеджера и предпринимателя могут совпадать, если предприниматель занимает должность в аппарате управления собственным предприятием.

Предпринимательский менеджмент основан на деловой энергии сотрудников, которая является основой успешного функционирования, роста, движения любой компании и наиболее полно реализуется в организациях, вовлекающих в производственную деятельность творческий потенциал сотрудников и где их деловая активность суммируется, подпитывает и корректирует друг друга.

Можно повторить, что, уже начиная с Ф. Колбера, основателя школы арт-менеджмента и главного редактора «Международного журнала по арт-менеджменту» [42, 43], многие исследователи полагают, что именно арт-менеджмент призван сыграть основную роль в создании системы управления, настроенной на новый тип экономических отношений в сфере искусства и культуры.

Деятельность арт-менеджера по реализации художественных проектов требует решения комплекса экономико-финансовых вопросов, разработки и реализацию бизнес-плана, составления сметы, внедрения технологий спонсоринга, фандрайзинга, мерчендайзинга, лизинга, краудфандинга, и др.

Разработка бизнес-плана, раскрывающего более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на ее основе показатели, выступает в качестве наиболее актуальной задачи арт-менеджера.

В бизнес-план, как правило, включаются:

*титульный лист:* название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта;

*вводная часть:* основные положения предлагаемого арт-проекта;

*анализ положения дел в отрасли:* текущая ситуация на рынке арт-индустрии, тенденции ее развития; потенциальные конкуренты; предполагаемые потребители, характеристика целевых групп;

*суть предлагаемого проекта:* выпускаемая продукция; выполняемые работы и услуги; необходимые помещения и оборудование; творческий, административный и производственный персонал; сведения о предпринимателе (арт-менеджере, продюсере) и его партнерах;

*производственный план:* содержание технологического и производственного процессов; предполагаемые субподрядчики и партнеры; стоимость основных производственных фондов; номенклатура и объем выпуска продукции; перечень применяемых материалов; поставщики сырья;

*план маркетинга:* предполагаемые цены на продукцию; возможные каналы сбыта; реклама продукции; прогноз на выпуск новых видов изделий; целевые показатели;

*организационный план:* форма собственности; сведения о партнерах (пайщиках); мера ответственности партнеров; состав руководящих органов; организационная структура фирмы; распределение обязанностей и функций;

*финансовый план:* план доходов и расходов; денежные поступления и платежи; балансовый план; основные источники денежных средств; порядок использования доходов;

*оценка риска:* слабые стороны предприятия; вероятность появления новых технологий; альтернативные стратегии; надежность партнеров и поставщиков;

*приложения:* перечень основных документов.

Технологии арт-менеджмента, опирающиеся на маркетинговые исследования и проектный менеджмент, являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств в реализацию социально-значимых проектов.

## Тема 12. Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента

Проектно-управленческая функция реализуется в процессе создания 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.

Российские культурологи Г. М. Бирженюк и А. П. Марков отмечают, что «одной из основополагающих характеристик “человека культурного” является его способность к проективной деятельности, т. е. к продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе “модели потребного будущего”. Эта способность задается самой сущностью культуры, которая есть, прежде всего, совокупность “проектных” (идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира – природы, общества, самого человека [12, с. 117].

Смысл культурной деятельности заключается в ее “улучшающем” характере, в “культивировании” всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за свои пределы в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира. В процессе производства (и освоения, потребления) “предмета культуры” человек рефлектирует относительно его совершенных, идеальных форм – идеальной структуры художественного продукта, идеальных форм социального устройства, идеальных отношений между людьми и т. д.» [12, с. 3].

С точки зрения теории проектной деятельности С. В. Готина и В. П. Калоши, проектом называются действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом подведения итогов» [21, с. 13].

Авторы акцентируют внимание на том, что проектно-ориентированное управление предусматривает управленческий подход, при котором заказы и задачи в деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. В самом общем смысле проект представляет ограниченное в пространстве и во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов.

Для целей и задач арт-менеджмента значение имеет логико-структурный подход в реализации проекта как «системы спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения заранее определенной социально-значимой цели» [там же]. То есть, проектом называются действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом, подведения итогов» [21, с. 13].

По определению Г. М. Бирженюка и А. П. Маркова «социально-культурное проектирование – 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». В своей деятельности арт-менеджер использует методы, с помощью которых «осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, – это и есть проектный подход к управлению» [12, с. 13].

Сущность проектирования, по мнению данных авторов, заключается в производстве желаемой и предназначенной к осуществлению модели будущего объекта: социальной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, учреждения, социального института [5]. Таким образом, проект – объект управленческой деятельности, имеющий свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы. Объект управления, который можно представить в

виде проекта (от лат. *projectus* – выступающий, выдающийся вперед), отличает возможность его перспективного развертывания, т. е. возможность предусмотреть его состояние в будущем [5, с. 117].

В самом общем смысле проект представляет ограниченное в пространстве и во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов. Проект – всегда объект управленческой деятельности, имеющий всегда свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы.

Проект – это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели. При разработке программы акцентируется нормативная сторона изменений, т. е. образ «должного» доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной [12]. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование позволяет:

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

Собственно, арт-менеджмент – это всегда проект, цепочка проектов, действий, регламентированных в пространстве и во времени, направленных на достижение цели в совместной художественно-творческой деятельности группы людей.

Большинство исследователей, что подтверждает Г.Н. Новикова, согласно с пониманием арт-менеджмента как процесса управления производством культурного продукта или культурных услуг (проекта), осуществляемого посредством планирования, организации, мотивации и контроля, и, одновременно, как «особого вида управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс

создания и распространения художественной продукции» [83, с. 22]. То есть, художественно-творческий проект – результат художественно-творческой деятельности от авторского замысла до воплощения, в которой реализуются все управленческие функции, объединенные в одно целое.

Проектно-управленческая деятельность арт-менеджера предполагает осуществление целого ряда маркетинговых исследований по выявлению возрастных, социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции; позиционирование предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулирование продвижения художественно-творческой продукции на рынок, организацию связей со СМИ, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, проведение рекламных кампаний и т.д.

В целом же, арт-менеджмент – это проектная деятельность, реализуемая в сфере культуры и искусства по законам рыночных отношений и маркетинговых коммуникаций. Проектные технологии арт-менеджмента являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств в осуществление социально-значимых проектов, механизмом оптимизации всей деятельности учреждений культуры, направленной на более полную реализацию задач по инкультурации личности в современном социуме.

В любой сфере современной деятельности, включая менеджмент, проектирование – творческое усилие, направленное на получение нового, экстраординарного духовно-материального результата в виде технологии, модели, произведения-продукта, услуги.

Акцентируя внимание на преимуществах технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений, которые заключаются в сочетании нормативного и диагностического подходов, характерных для программирования и планирования, Г. М. Бирженюк и А. П. Марков выделили основные задачи проектной деятельности:

– анализ ситуации, т. е. диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;

– поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов, оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;

– выбор наиболее оптимального решения, т. е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования, и его проектное оформление;

– разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношениях [12].

Многообразие арт-проектов, существующих в художественной практике, крайне велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, социально-культурной значимости, содержанию предметной деятельности, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п. Однако, осуществление любого проекта требует привлечения ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника) и т. д. При его реализации внешние условия и требования к конечному результату могут различаться, потому для нового продукта или услуги потребуются создание нового проекта.

Арт-проект – системная последовательность технологических процессов, включающих алгоритмы действий: от разработки концептуальной основы – через диагностику – прогноз – формулирование целей и задач – отбор форм – методов – средств – условий – к организации художественно-творческого процесса, способствующего достижению прогнозируемого результата.

Реализация арт-проекта предполагает наличие следующих управленческих подходов: концептуального с обоснование художественной идеи проекта; контекстуального подход, предполагающего оценку внешних обстоятельств и особенностей среды (социума), где реализуется проект; прогностического, содержательно-технологического, в котором отражается процесс совместной деятельности творческого коллектива к достижению предполагаемого результата; процес-

суального с подробной разработкой последовательности организационных действий; итогово-аналитического, (рефлексивного), предполагающего подведение итогов (соответствующую рефлексию) осуществленного проекта.

Иначе говоря, арт-менеджмент – это всегда проект, цепочка проектов, действий, регламентированных в пространстве и во времени, направленных на достижение цели в совместной *художественно-творческой* деятельности группы людей. В теории искусства, как известно, выделяются процесс творчества (создание художественных ценностей, их интерпретации) и процесс организации творчества (создание условий для творчества и обеспечение их функционирования, потребление и распространение). Эти два структурных элемента находят разрешение непосредственно в содержании проектной деятельности арт-менеджера.

Нельзя не согласиться с утверждением, что проектная культура – это и культура непосредственно проектанта, непременно вбирающая помимо сугубо профессиональных качеств, компетенции еще и качества ответственного творца и гражданина с достойной созидательной мотивацией, гуманистической парадигмой, жизнеутверждающим целеполаганием. Сказанное в полной мере относится к профессиональным требованиям деятельности современного арт-менеджера.

Владение проектными технологиями в сфере искусства обеспечивает конкурентоспособность арт-менеджера на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве современной художественной практики.

В целом же, что арт-менеджмент – это проектная деятельность, реализуемая в сфере культуры и искусства по законам рыночных отношений и маркетинговых коммуникаций.

### Тема 13. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности

Начиная с исследований Франсуа Колбера, основателя школы арт-менеджмента и главного редактора Международного журнала по арт-менеджменту [42], опубликовавшего более 100 работ по вопросам маркетинга и менеджмента в сфере культуры и искусства, исследователи рассматривают *арт-менеджмент* в качестве одного из функционально-ролевых видов деятельности, связанных с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей [77].

Арт-менеджмент рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей [83, с. 21]. Деятельность арт-менеджера 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.

Современные исследователи выделяют ряд профессиональных функций арт-менеджера, отмечая, что специалист сферы арт-индустрии «имеет достаточно широкое поле деятельности, поскольку художественно-творческий продукт очень многообразен». Как отмечает Т. Келли, «невозможно вывести универсальное определение сценического менеджера, можно лишь предложить ряд заповедей и указаний, так как каждое шоу, каждый театр, каждая ситуация меняет набор функциональных обязанностей сценического менеджера» [37].

Рассматривая виды социокультурного менеджмента, авторы учебного пособия «Введение в социокультурный менеджмент» [117] В.М. Чижиков и В.В. Чижиков выделяют на примере арт-менеджера, осуществляющего постановку пьесы зарубежного автора, исходя из аспектов его деятельности следующие четыре основные функции:

1) художественная: а) перевод; б) выбор режиссера; в) выбор актеров; г) выбор художника-постановщика; д) приобретение костюмов, установка театральной техники; е) организация премьеры;

2) организационная: а) аренда помещения; б) расписание репетиций; в) организационная работа по распространению билетов;

3) маркетинговая: а) организация рекламы; б) продажа билетов;

4) финансовая а) составление сметы расходов; б) формирование бюджета; в) поиск спонсоров.

Главными задачами арт-менеджера становятся управленческие и творческие задачи: поиск неординарных идей, новых произведений, талантливых исполнителей (артистов, актеров, художников и др.), организация их творческой деятельности, поиск инвесторов, создание имиджа, забота о творческом росте исполнителя или творческой группы и планирование их карьеры, подбор команды специалистов, поэтапно решающих поставленные задачи, и т. д.

Опираясь на исследования Г.Н. Новиковой [83, 84] и обобщая разработки в области арт-менеджмента, выделим основные функции арт-менеджера независимо от сферы профессиональной деятельности и направления художественной практики:

1. Концептуально-художественная функция. Философский словарь термин «концепция» трактует как систему взглядов, выражающую определенный способ видения, понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и презентующую ведущую идею или конструктивный принцип, реализующий определенный замысел. В отношении арт-менеджера с точки зрения деятельности исполнителя либо творческого коллектива, эта функция реализуется через разработку концептуально- творческой, сценарной, репетиционной, выставочной или концертно-гастрольной, разработку мифологемы или легенды, творческого имиджа как отдельных участников, так и проекта в целом и др.

Целью проекта как культурного продукта является не только получение прибыли, но и создание художественной ценности. Именно уникальность культурного продукта привлекает к нему интерес аудитории. В процессе разработки

концептуально-художественной основы проекта арт-менеджер исходит из механизмов художественного восприятия по законам массовой психологии; художественного потребления, опираясь на законы социологии искусства, функционирования искусства с учетом культурологических закономерностей; а также опосредовано – освоения художественных ценностей с позиций эстетического воспитания.

Арт-менеджер не может не понимать, что конечным пунктом движения художественных ценностей является внутренний мир личности, сделавший своим достоянием содержание художественных ценностей, произведения же искусства создаются как потенциальная художественная ценность, но становятся они ценностью лишь по мере того, как заключённые в них значения, мысли и образы познаются, признаются их достоинства, развёртываются и осуществляются их функции» [100].

В словарях по эстетике художественную ценность определяется как произведение искусства в его отнесенности к высшим человеческим потребностям и интересам, осознанное в его содержательно-артистических достоинствах и функциях, благодаря которым оно оказывает положительное воздействие на чувства, разум, волю людей, способствуя их духовному развитию.

Творчество художника (поэта, музыканта, актёра, писателя) получает завершение через признание со стороны публики (аудитории, зрителей, слушателей), всех тех, кто воспринимает и оценивает продукты духовного творчества, потому как произведения искусства многих жанров рассчитаны на завершение, продолжение в интерпретации исполнителя, восприятии читателя (зрителя, слушателя).

Множество вариантов трактовки, прочтения, понимания произведений зависит от определенной культурной среды, от системы ценностей, характеризующей данную культуру и т. д. Воспринимая художественное произведение, читатель (зритель, слушатель) соединяет в своем сознании свое мироощущение и духовный мир художника, его мысли, чувства, желания со своими мыслями, чувствами, желаниями, его познавательную и оценочную деятельность [100].

Творчество художника раскрывается при непосредственном взаимодействии со зрителем (слушателем) – потребителем каковым является спектакль, кинофильм, концерт классической музыки, цирковая программа, эстрадное шоу-представление, выставка произведений изобразительного искусства и др. Для того, чтобы это взаимодействие было более значимым как для исполнителя, так и для зрителя, и существует профессионал – современный арт-менеджер.

Практики отмечают, что технология создания «звезд», названная «starmaking» напрямую связана с деятельностью арт-менеджера. В профессиональные обязанности арт-менеджера входит поиск таланта и создание условий для его продвижения с учетом перечисленных механизмов и закономерностей.

2. Проектно-управленческая функция реализуется в формировании 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.

Проектом называются действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом, подведения итогов.

В своей деятельности арт-менеджер использует методы, с помощью которых «осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, – это проектный подход к управлению» [21, с. 13].

Для целей и задач арт-менеджмента значение имеет логико-структурный подход в реализации проекта как «системы спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения заранее определенной социально-значимой цели» [21, с. 13].

Для осуществления любого проекта необходимо привлечение ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника и т.д.). При его

реализации внешние условия и требования к конечному результату могут различаться, потому для нового продукта или услуги потребуется создание нового проекта.

С. В. Готин и В. П. Калоша акцентируют внимание на том, что проектно-ориентированное управление предусматривает управленческий подход, при котором заказы и задачи в деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. Иначе говоря, арт-менеджмент – это всегда проект, цепочка проектов, действий, регламентированных в пространстве и во времени, направленных на достижение цели в совместной деятельности группы людей. «Проектно-ориентированная организация – это любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает достаточными полномочиями для установления приоритетов в процессе осуществления деятельности и руководства работой лиц, назначенных для выполнения проекта» [21].

Объект управления, который можно представить в виде проекта (от лат. *projectus* – в букв. выступающий, выдающийся вперед), отличает возможность его перспективного развертывания, то есть, возможность предусмотреть его состояние в будущем [5, с. 117].

В самом общем плане проект – представляет ограниченное в пространстве и во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов. Проект – всегда объект управленческой деятельности, всегда имеющий свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы.

Г. М. Бирженюк и А. П. Марков отмечают, что инструментальная, содержательная часть проектирования, которая представляет собой развертывающуюся навстречу целевому блоку предполагаемую систему действий, состоит в выявлении необходимых для решения задач ресурсов (средств), определении методов достижения целей, которые конкретизируются в виде мероприятий и содержания деятельности), а также форм организации усилий субъектов, заинтересованных в процессе реализации проекта» [12 с. 13] («способность к проективной

деятельности, то есть продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе “модели потребного будущего” задается самой сущностью культуры, которая есть, прежде всего, совокупность “проектных” (т.е. идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира – природы, общества, самого человека».

Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений заключается в том, что она сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, характерные для программирования и планирования. При разработке программы акцентируется нормативная сторона изменений, т. е. образ "должного" доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной [5].

Как известно, в теории искусства выделяются процесс творчества (создание художественных ценностей, их интерпретации) и процесс организации творчества (создание условий для творчества и обеспечение их функционирования, потребление и распространение). Эти два структурных элемента деятельности арт-менеджера находят свое разрешение в содержании проектной деятельности.

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

Организовать деятельность – значит управлять процессом достижения цели организации, проекта, что представляет собой последовательность управленческих действий по решению конкретных производственных и социальных задач фирмы. Эти действия получили название управленческих функций (от лат. function – исполнение).

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирования, организации, мотивации, учета и контроля.

Каждая из четырех функций менеджмента является жизненно важной для организации.

Функция планирования обеспечивает основу для других функций и считается главной из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

Планирование в деятельности арт-менеджера предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые применяются для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. «Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных – моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев».

*Функция организации* является базисной функцией менеджмента. В широком смысле это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормальной работы предприятия (фирмы, корпорации). Собственно, организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели исходя из тех или иных интересов. Организация – одновременно и процесс деятельности, и система (структура), предназначенная для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью управленческих решений. Таким образом, функция организации самым тесным образом связана с планированием: она является первым шагом в реализации текущих и стратегических планов.

*В основу функции мотивации* заложен принцип стимулирования (побуждения как информационно-психологического процесса) себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации (под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления). Мотивировать сотрудников – значит затрагивать их жизненно важные интересы, давать возможность самореализации в процессе трудовой деятельности, влиять на стереотипы поведения и эмоциональное состояние каждого из участников групповой деятельности, вызывая эмоциональный заряд, ощущение удовлетворенности от

процесса и результата совместной деятельности, что способствует формированию общности и интеграции усилий на достижение цели.

*Функция учета и контроля.* В самом общем виде контроль означает соотнесение полученных результатов деятельности с планируемыми. сравнение фактических показателей с установленными в планах. Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском деле для отражения состояния деятельности организации. Учет во многих случаях является средством контроля. На основе анализа оценивается состояние объекта управления, результаты решения поставленных задач и потенциальные возможности. Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, с помощью которого получают информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач по реализации арт-проекта.

Контроль тесно связан с общими функциями менеджмента: планированием, организацией и мотивацией. По существу, любая из них включает элементы контроля, в частности, сопоставление получаемых результатов с установленными стандартами, критериями.

Все функции управления в определенной мере присутствуют в деятельности арт-менеджеров, и эта мера зависит от стадии развития проекта, специфики и характера художественно-творческой деятельности, от опыта менеджера.

Таким образом, арт-менеджер для достижения поставленных целей и задач, получения определенных результатов осуществляет регулирование, заключающееся в создании материальных, организационных, технологических условий, в том числе и через привлечение и организацию ресурсов (от фр. *ressources* – средств, запасы, источники).

4. Маркетинговая функция, включающая PR и рекламу, предполагает осуществление исследовательской работы по выявлению возрастных, социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции, позиционирование предмета творческой де-

тельности и арт-продукта, стимулирование продвижения художественно-творческой продукции на рынок, организацию связей со СМИ, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, проведение рекламных кампаний.

Маркетинговая деятельность связана с осуществлением функций маркетинга (исследования, организация, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов продвижения товара, маркетинговая разведка, бенчмаркинг и т.д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы.

Современные маркетинговые коммуникации предоставляют большие возможности в позиционировании и продвижении результатов художественно-творческой деятельности, управлении имиджем и отношениями с целевой аудиторией. Следует особо отметить важность обратной связи, изучения и осмысления общественного мнения и основных тенденций развития как сферы культуры и искусства.

Маркетинг как метод управления используется, прежде всего, для создания имиджа организации или творческой личности, владельца интеллектуальной собственности. Шоу-бизнес «выработал технологию создания продукта (исполнителя), формируя неповторимый имидж, доводя до «звездности», используя материальные, финансовые средства, расширяя свой бизнес за счет других видов коммерческой деятельности» [30, с. 33].

В общих чертах технологии создания «звезды» укладываются в последовательность действий, направленных на изменения статуса исполнителя (отдельного артиста или коллектива):

- от неизвестного к узнаваемому;
- от узнаваемого к известному;
- от известного к популярному;
- от популярного к знаменитому;
- от знаменитого к любимому.

Важнейшей, интегральной частью маркетинга является реклама. Арт-менеджмент как отрасль знания изучает и внедряет рекламные технологии в социально-культурную практику. В настоящее время арт-менеджеры все чаще используют в работе возможности рекламных технологий с целью упорядочения и активизации управленческой деятельности. Рекламные технологии занимают одну из лидирующих позиций в структуре арт-менеджмента. Необходимость эффективного использования рекламных технологий обусловлена как заказом со стороны социально-культурных институтов, так и потенциальных и реальных потребителей арт-продукта. Посредством рекламы социально-культурные институты расширяют свою аудиторию и транслируют в социуме свою миссию.

5. Коммерческая и финансово-экономическая функция включает концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, согласование цен на оформление 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, мерчандайзинг и т. п.

Бизнес-план представляет собой документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия (проекта), анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также устанавливает способы их решения. В конечном счете, он определяет возможную стоимость проекта и планируемые доходы.

Бизнес-план – подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь; это документ, помогающий мобилизовать капитал или получить кредит.

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

В структуре шоу-бизнеса сложилась система договорных отношений, возникающих на разных этапах производственной и творческой деятельности различных субъектов: артистов, продюсеров, саунд-продюсеров, промоутеров и т. д.

Существует агентский, продюсерский, издательский договора, регламентирующие отношения заинтересованных сторон, а также договоры о передаче механических прав, о записи со студией, между исполнителем и рекорд-компанией, публичный договор и др.

В условиях конкуренции и пиратства, широко распространенных в современном шоу-бизнесе, охрана интеллектуальной собственности и защита авторских прав являются важнейшим направлением деятельности арт-менеджера. Не менее значима для арт-менеджера этически-правовая сторона профессиональной деятельности. Об актуальности внедрения этико-правовых норм в практику арт-менеджмента свидетельствуют принимаемые в разных странах этические кодексы менеджеров, арт-менеджеров и агентов исполнительских искусств (см. приложение 1).

Как видим, вопрос о функциях достаточно актуален и представляет как научный, так и практический интерес. Вместе с тем набор функциональных и ролевых видов деятельности арт-менеджера подтверждает факт «рождения новой профессии», соединяющей творчество и экономику, искусство и математику, мифологемы и жесткие бизнес-планы.

С. В. Костылев утверждает, что сущность арт-менеджмента проявляется в процессе его функционирования. Исходя из методологических социокультурных оснований арт-менеджмента, его функции представляют собой реализацию свойств и качеств управленческого процесса в общей структуре общества, обеспечивающих баланс, согласование и поддержку развития художественной культуры [49].

Данные функции он представляет в таблице 2.

Таблица 2. Функции арт-менеджмента

<b>Функции арт-менеджмента</b>	<b>Характеристика</b>
Целеполагание	Процесс формирования цели как идеального образа предполагаемого состояния сферы искусства и воплощение ее в объективно-реальном результате художественной практики.
Прогнозирование (от греч. <i>prognosis</i> - предвидение, предсказание)	Определение тенденций, перспектив и стратегий развития искусства на основе анализа данных об их прошлом и актуальном функционировании и изменении.
Планирование (от лат. <i>planus</i> - плоский, ровный)	Процесс, направленный на определение целей, задач, показателей, критериев, заданий, темпов, сроков реализации проектов и программ в сфере художественной культуры и искусства, социокультурных систем и их компонентов с учетом оптимизации их развития, подчинения целенаправленному регулированию ресурсов и факторов.
Принятие решения	Научно обоснованный выбор одного из вариантов решения задачи или проблемы, в основание которой положен системный анализ социокультурной ситуации и информационное обеспечение.
Организация (от позднелат. <i>organizo</i> - сообщаю стройный вид)	Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; сведение деятельности субъектов художественного процесса в единую систему функционирования и развития отрасли искусства.
Реализация (от лат. <i>realis</i> – вещественный, действительный)	Осуществление, проведение в художественную практику плана, проекта, программы, идеи, намерения и т. п.

Координация (от лат. совместно и ordinatio - упорядочение)	Установление и согласование функциональной взаимозависимости действий учреждений культуры, искусства, профессиональных исполнителей и творческих коллективов и средств достижения целей.
Регулирование (от лат. regulo – устраиваю, приножу в порядок)	Процесс целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание баланса в художественном процессе и на его развитие посредством введения в него регуляторов (норм, правил, целей, связей).
Мотивация (от лат. moveo – фактор)	Осознание субъектом художественной деятельности ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирование на этой основе мотивов.
Стимулирование (от лат. stimulus – остроконечная палка, подгоняющая животных)	Процесс побуждения субъекта художественной деятельности к действию, внешняя активизация деятельности.
Контроль (от англ. control – управление, руководство, власть, надзор, проверка, регулирование)	Надзор и мониторинг с целью обеспечения функционирования и развития социокультурной системы в соответствии с принятыми правилами и нормами.

Автор делает заключение, что современный арт-менеджмент представляет собой систему целей, принципов, функций и технологий в социально-культурной деятельности, обеспечивающую разработку и реализацию комплекса мероприятий тактического и стратегического характера в соответствии с философией и миссией учреждений культуры и искусства.

## **Тема 14. Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: тенденции развития**

Арт-индустрия – это новый вид предпринимательской активности, и одновременно один из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. Арт-индустрия (лат. *industria* – деятельность, усердие) – сфера деятельности, сектор экономики, включающий производство, сбыт товаров (произведений искусства и услуг) сферы искусства, сопряжённые секторы и потребительскую аудиторию.

Арт-индустрии объединяют предприятия и предпринимателей, «продукция которых несет в себе потенциал создания добавочной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности».

Структуру арт-индустрии составляют следующие организации: концертные компании – филармонии, концертные объединения и агентства, дирекции и центры концертного дела, самостоятельные художественные коллективы, концертные залы, а также иные предприятия и организации, предметом деятельности которых является организация и проведение концертных мероприятий; театрально-зрелищные предприятия - театры, цирки, цирки на сцене и т.д.; продюсерские и промоутерские компании; студии грамзаписи; предприятия развлекательно-зрелищной направленности; творческие объединения и агентства.

К арт-индустрии относят деятельность в области визуальных и исполнительских искусств, ремесел и дизайна, кино и телевидения, Интернет, компьютерных технологий и медиа; а также галерейный бизнес, моду, издательское дело, рекламу, дизайн, архитектуру, культурный туризм, индустрию досуга. Арт-индустрии соединяют бизнес-навыки, техническое изобретательство и культурные практики, основой которых является творческая, интеллектуально насыщенная деятельность.

Индустрия отдыха и развлечений – это система производства, продажи и организации потребления услуг по восстановлению и поддержанию на опреде-

ленном уровне физического и душевного состояния человека. Основными ее составляющими следующими являются: развлекательная индустрия, интернет-индустрия, туристический, модельный, галерейно-выставочный, музыкальный бизнес и шоу-бизнес (в том числе цирки), индустрия аудио- и видеопродукции, спортивно-развлекательная (спортивные, рекреационные лагеря, горнолыжные курорты, базы отдыха и др.) и спортивно-зрелищная индустрия, игровая и образовательная индустрии (дополнительные обучающие курсы и др.), парковая индустрия, теле и радиоиндустрия.

Очевидно, что процесс расширения коммерческой деятельности *в сфере досуга*, осуществляется согласно современным социально-культурным потребностям людей, среди которых выделяются: рекреационно-развлекательные, познавательно-образовательные, информационно-коммуникативные, художественно-творческие, празднично-зрелищные.

Удовлетворение этих потребностей было и остается основой формирования социально-культурных технологий деятельности арт-менеджеров, функционирующих в учреждениях сферы досуга, что не отменяет необходимость разработки новых технологий оказания разных видов платных услуг, выбора целесообразных коммерческих подходов по реализации задач культурного обслуживания населения.

Перспективы деятельности арт-менеджеров в этой сфере выявляются при анализе наиболее востребованных населением видов досуга. Так, наряду с удовлетворением наиболее типологических потребностей целевых групп (отдых, общение, познание, творчество, зрелище) арт-менеджеры внедряют технологии, позволяющие получить знания и навыки для новой (другой) профессии, повышающие престижность досуговых занятий (модное увлечение), обеспечивающие совместный отдых с семьей (родственниками), создающие условия для индивидуального творческого эксперимента («Сам себе режиссер»), воспроизводящие известные развлекательные технологии, подобные телепроектам «Отгадай мелодию», «Поле чудес», «Две звезды» и другим, содействующие формированию традиций культурного времяпрепровождения.

И. Л. Смаргович подчеркивает, что одним из важнейших маркетинговых инструментов в культурно-досуговой индустрии становится комплексность услуг (культура плюс индустрия развлечений, плюс здоровье, плюс спорт и образование). Создаются многофункциональные культурно-развлекательные и рекреационно-досуговые центры для всей семьи. Главной целью деятельности арт-менеджера фактически становится создание, продвижение и тиражирование культурно-досугового продукта, и организация его потребления широкой аудиторией [7, с. 26–36].

Развитие предпринимательства в сфере досуга во многом связано с востребованностью молодежной аудиторией музыкального развлечения. Современная дискотека – это явление шоу-бизнеса, составляющая музыкальной индустрии. Как известно, музыкальная индустрия – одна из наиболее значимых и прибыльных сфер индустрии развлечений в мире.

Как управленец арт-менеджер дискотеки занимается практически теми же видами деятельности, что и в любой другой сфере арт-индустрии:

- планирует деятельность по поиску и отбору неординарных форм музыкального развлечения, разработке идеи творческих проектов и самих проектов; осуществляет отбор (кастинг) ди-джеев, творческих коллективов, талантливых исполнителей («звезд», коллективов) для существующего или разработки и реализации нового творческого проекта;

- производит набор сотрудников, которые решают творческие, организационные и финансово-экономические задачи;

- координирует деятельность сотрудников дискотеки, специалистов по различным вопросам ее организации, включая все службы, задействованные в разработке и реализации творческого проекта (создание сценического имиджа «звезды», проведение маркетинговых исследований, рекламных кампаний; налаживание различных форм связей с общественностью и т.п.);

- осуществляет контроль над производством сценических аксессуаров, пошивом сценических костюмов, закупкой или производством музыкальных инструментов, светового, звукового, технического оборудования;

– осуществляет контроль над изготовлением, распространением и продажей рекламно-печатной продукции, афиш, аудио- и видеоклипов, билетов, листовок и т. п.;

– стимулирует мотивацию сотрудников на эффективное выполнение поставленных задач (разработка системы поощрения – премии, продвижение по службе и т. п.), а зрителей – на активное посещение реализованного творческого проекта (система скидок при посещении концертов, подарки, качественные услуги и т. п.);

– поэтапно контролирует деятельность каждого сотрудника и всех служб, включенных в осуществление проекта.

Так, поэтапно арт-менеджер осуществляет:

– оценку реальной и потенциальной аудитории дискотеки в регионе данного учреждения;

– анализ опыта конкурентов в регионе;

– экспертизу состояния материально-технической базы, степени пригодности имеющихся помещений, достаточности финансовых средств;

– рефлексию творческого потенциала команды и его развитие;

– выбор музыкального формата и технологий создания дископрограмм;

– разработку бизнес-плана и механизмов финансовой деятельности;

– разработку имиджевой стратегии дискотеки и рекламных кампаний и др.

Самое непосредственное применение технологий арт-менеджмента осуществляется в *сфере event-индустрии*. Во многих странах мира event-индустрия получила широкое развитие. Проводятся конкурсы и международные фестивали, на которых позиционируются event-проекты, представляемые агентствами и организациями сферы event-индустрии. Цель event-мероприятий – продвижение товаров и различных услуг, а также формирование позитивного имиджа компаний. Используемые в процессе таких мероприятий реклама и другие способы продвижения товаров и услуг превращают их в значимое событие, имеющее не только социальные, но и экономические цели. Event-мероприятия могут осуществляться в форме праздников, концертов, презентаций, выставок, ток-шоу,

экскурсий, спортивных и досуговых мероприятий, симпозиумов, конференций, семинаров и т. д.

Event-менеджмент включает действия и меры, которые предусматриваются при планировании, организации, контроле и управлении проектом или событием, т. е. функции классического менеджмента. М. Сондер [99], А. Назимко [80], А. Ульяновский [111, с. 54–55], ивент-менеджмент решает задачи рекламирования организаций и предприятий, стимулирования их развития, повышения корпоративной культуры. То есть, ивент-менеджмент – это своеобразная программа управления проектом. Как отмечает один из известных продюсеров и экспертов в области event-менеджмента М. Сондер, «у развлекательных мероприятий глобальные возможности при действенном стратегическом планировании и управлении творческим процессом event-мероприятия» [99, с. 47; 187].

Практика свидетельствует, что арт-менеджер в сфере event-индустрии решает следующие задачи:

- планирование, согласование, проведение и контроль мероприятий (PR-мероприятий, конференций, пресс-конференции, благотворительных акций, нестандартных мероприятий);
- управление взаимоотношениями с PR-агентствами и оценка эффективности сотрудничества;
- разработка и реализация концепций, идей, механизмов и сценариев мероприятий, соответствующих поставленным целям, посредством тесного сотрудничества с PR-агентствами;
- оценка эффективности мероприятий, поиск путей их совершенствования;
- ведение спонсорских проектов: разработка стратегии; постановка коммуникационных целей (включая позиционирование бренда, уровень его узнаваемости); размещение промо-материалов в рамках спонсорских проектов;
- построение отношений с другими департаментами компании: участие в профессиональных клубах, общих встречах, церемониях и т. д.;
- мониторинг происходящих в event-индустрии изменений (в деятельности ведущих event-агентств), отраслевых трендов и инноваций.

Кроме того, как профессионал призван осуществлять рекламно-информационную, рекреационную и культурно-зрелищную деятельность среди населения; организовывать ивент-мероприятия (событийные мероприятия) в соответствии с корпоративными потребностями организаций; разрабатывать программы культурно-досуговых мероприятий различной направленности; содействовать решению социально-психологических проблем аудитории; обеспечивать промоушн и продюсирование ивент-мероприятий; выявлять корпоративные интересы организаций, учреждений в проведении ивент-мероприятий; формировать социально-культурную среду для эффективного развития организационной и корпоративной культуры; содействовать решению вопросов рекламирования и презентации организаций и учреждений средствами ивент-мероприятий [71, с. 274– 281].

В культурно-досуговой индустрии организационные и управленческие аспекты деятельности имеют свои особенности, связанные с ролью отдыха, развлечений и рекреации в жизни общества и человека. Профессиональная деятельность арт-менеджера в сфере клубной деятельности и индустрии развлечений оказывается эффективной в случае подготовленности к решению рекреационных и маркетинговых задач. Потому и существуют «мастерские шоу-бизнеса», нацеленные на подготовку продюсеров, арт-директоров, event-менеджеров, организаторов шоу, концертных менеджеров и других специалистов для работы в сфере клубной и гастрольной деятельности.

По мнению Эл Либерман и Пат Эсгейт, представленном в их книге *«Революция в маркетинге развлечений»*, индустрия развлечений сегодня представляет собой глобальный рынок в объеме 500 миллиардов долларов США и проникает во все уголки нашей жизни. Книга Либермана и Эсгейт подробно характеризует эту индустрию, от кино, телевидения и музыки до печатных изданий, спорта и тематических парков, а также объясняет, как найти свою нишу на сегодняшнем невероятно конкурентном рынке.

В исследованиях *Е. Зеленцовой «Креативные индустрии. Зарубежный опыт прикладных исследований»* отражены пути развития мировой арт-индустрии.

Автор показывает, что с начала 2000-х годов многие страны мира начали работать в направлении развития арт-индустрии, как на региональном, так и на государственном уровне. При этом в большинстве случаев, определения, которые принимались местными властями, базировались на определении британского департамента. С другой стороны, в зависимости от специфики города или территории в понятие «креативные индустрии» включались разные виды деятельности. Ряд определений гораздо шире британской модели.

Определение, принятое в Гонконге, включает азартные игры, образование, спорт, туризм и консалтинговые услуги. Определение, принятое в Финляндии, включает парки аттракционов и рекреационную деятельность. В каждом конкретном случае определение креативных индустрий «заточено» под конкретные интересы местных политиков и бизнесменов.

Е. Зеленцова *отмечает*, что на основе британских технологий разрабатывались методики картирования в других странах. «Картирование территорий – это составление карты культурных и творческих ресурсов территории для оценки потенциала творческого сектора, определения его возможностей и потребностей. На его основе формируются стратегия развития творческих индустрий и культурная политика на данной территории».

Картирование может осуществляться как для арт-индустрии в целом, так и для отдельных секторов (например, только музыка и музыкальное продюсирование и т. д.). Целый ряд исследовательских групп и институций Великобритании, Германии и других стран работали над созданием собственных методик картирования. Если анализировать эти подходы в целом, то наиболее показательной является методика, разработанная британским агентством «EUCLID».

Производственная цепочка включает четыре стадии:

- *зарождение идей* – создание культурных замыслов и проектов;
- *производство* – создание пригодных для коммерческой реализации продуктов;
- *распространение* – циркуляция продуктов путем трансляций, записей, кинопоказов и т.д.;

– *потребление* – получение определенного опыта конечным пользователем.

*На стадии зарождения идей* рассматриваются:

– материальные (осязаемые) культурные предметы или продукты – чертежи, проекты, песни, рассказы, картины, игры, танцы, сценарии, одежда, украшения и другие рукотворные объекты;

– нематериальные (неосязаемые) культурные идеи и концепции – стиль, мода, репутация, брэнд, характер, узор, цветовая гамма, сценарии и т. д.

*На стадии производства* происходит трансформация «сырого» культурного материала в рыночные продукты:

– *допускающие массовое воспроизводство* – фильмы, телепередачи, книги, записи, компакт-диски и т. д.;

– *создаваемые однократно* – картины, театральные представления, дизайнерская одежда и другие предметы, веб-сайты и т. д.

Е. Зеленцова выделяет, что к концу 1990-х годов культурные индустрии стали весомым компонентом культурной политики на государственном уровне, приоритетом государственной социально-экономической политики. Впервые это случилось в 1997 году, когда Британский Департамент культуры, медиа и спорта принял соответствующий документ. Именно британский опыт развития арт-индустрий на сегодня является самым передовым.

В том же 1998 году Департамент культуры, медиа и спорта опубликовал документ по картированию, который позволил легитимизировать культурные арт-индустрии в качестве приоритета культурной политики. Основанный на достаточно оптимистической статистике занятости и оборотов, документ включал анализ 13-ти субсекторов со ссылками на статистические ресурсы.

Документ давал возможность местным властям, агентствам по развитию, художественным организациям и консультантам по всей Великобритании поместить стратегии развития арт - индустрии в центр местной и региональной культурной и экономической политики. По каждому из секторов была приведена основная информация: размер рынка, его финансовая емкость, структура, потен-

циал роста, влияние на развитие экономики в целом и социальной сферы, количество производимой продукции, количество занятых людей. Кроме того, по каждому из направлений были выделены основные проблемы, например, недостаточное привлечение в область рекламы молодых дизайнеров или необходимость продвигать важность качественного дизайна архитектурных сооружений.

Подытоживая вышесказанное, можно говорить о том, что ранее игнорировавшиеся как явление, связанное только с искусством, культурные индустрии стали ядром современного имиджа Великобритании. Рост и включение во все области жизни креативности и инновационности должны были отличать Британию в XXI веке. Документ по картированию стал важным примером для правительств и городов Европы, в особенности в странах-членах ЕС. Но этот процесс коснулся не только Европы и США. Страны Латинской Америке и Юго-Восточной Азии XXI века увидели здесь новые идеи для динамично развивающихся союзов культуры, экономики и новой волны модернизации.

Интернет материалы свидетельствуют, что для группы ученых Университета Квинсленда стало очевидно, что ряд факторов изменил реальность настолько, что культурная политика не может больше даже думать о том, чтобы быть подконтрольной государству. К этим факторам относятся дерегулирование подконтрольных правительству медиа, платформ потребления и каналов распространения (через мобильные телефоны, интернет, спутниковые сервисы и т. д.). Это также расширение креативного контента в таких областях как образование, здоровье и информационные сервисы, обеспечение разного рода «опытов и впечатлений».

Ведущая конференция по арт - индустрии проходит в Великобритании и называется «Творческие кластеры» («Creative Clusters»). В материалах последней, пятой, конференции можно найти информацию о развитии арт - индустрии не только по всей Европе и в США, но и в Латинской Америке и Юго-Восточной Азии. Даже некоторые страны Африки представили некоторые студии в этой области.

Арт-индустрии развиваются весьма стремительно, имеют свою исследовательскую базу, своих последователей и свои многообещающие результаты. Арт-индустрия – деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, определяющую роль в ней выполняют профессионалы – арт-менеджеры. Таким образом, востребованность арт-менеджера в сфере индустрии досуг не вызывает сомнения. Его профессиональные действия выявляются в деятельности субъектов культуры, обеспечивающих социально-культурную деятельность: арт-кафе, концертные организации и концертные залы, театры, цирк, галереи, выставочные залы, киностудии и кинотеатры, молодежные центры досуга, развлекательные учреждения, музеи, библиотеки, парки культуры и отдыха, профессиональные и любительские художественные коллективы.

Однако, несмотря на это, можно констатировать, что нехватка профессиональных арт-менеджеров остается актуальной для развития арт-индустрии в нашей стране.

### **Тема 15. Компетентностная модель арт-менеджера**

Само слово «менеджер» (manager), как уже отмечалось, имеет английские корни и переводится как «управляющий». Менеджер (менеджмент) – (англ. management, от старофранцузского слова management «искусство сопровождать, направлять», от лат. manuagere «указывать рукой»), то есть человек, сопровождающий деятельность.

Понятие «менеджер», в конечном счете, означает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности [84, с. 21]. Для управления коллективом или организацией менеджер использует самые различные формы, функции, методы, принципы и стили управления, что позволяет эффективно планировать, решать, контролировать деятельность коллектива или организации для достижения определенных целей.

В литературе, освящающей деятельность арт-менеджера, акцентируются значимость системного подхода к решению управленческих задач, необходимость

предпринимательского таланта, профессиональной компетентности, опыта, интуиции и целеустремленности.

Целеполагание выступает важной составляющей методологии арт-менеджмента. Цель является базовым, системообразующим понятием теории управления, важнейшей функцией практического менеджмента. Деятельность любой организации, учреждения, творческого коллектива есть движение к определенной цели как ожидаемому результату. Именно арт-менеджер предлагает и реализует целесообразную программу управления, программу действий для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое.

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 субъектов социокультурной деятельности.

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 жизнедеятельности. Кроме того, арт-менеджер разрабатывает масштабные арт-проекты, влияя, тем самым, на динамику социокультурных процессов.

С практической точки зрения арт-менеджер 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» [84, с. 24] и т. д.

В. М. Чижиков и В. В. Чижиков, утверждают, что «профессиональное назначение менеджера социально-культурной деятельности заключается в осуществлении следующих функционально-должностных видов деятельности: менеджера отделов и комитетов культуры, менеджера-администратора всех уровней, менеджера клубных учреждений, парков культуры и отдыха, кинотеатров, центров досуга, народного творчества, туристических и молодежных центров, центров социальной реабилитации, центров физической культуры и спорта, ночных клубов, казино, государственных, коммерческих, частных и других учреждений социокультурного типа» [117].

Обратимся к Википедии как общедоступной мультиязычной универсальной интернет-энциклопедии для уточнения вошедшего в профессиональный обиход понятия «арт-директора» (арт-менеджера): [15].

«Арт-директор – художественный руководитель и воплощение проекта. Общее название для ряда аналогичных должностей в различных областях деятельности, таких как реклама, издательский бизнес, кино, дизайн, телевидение, интернет, видеоигры, индустрия развлечений.

Термин «арт-директор» возник в издательском бизнесе. Арт-директор, как правило, отвечает за дизайн журнала или газеты и, в сотрудничестве с редактором, выбирает или участвует в создании необходимых изображений и фотографий. Обычно арт-директор подчиняется главному редактору. В крупных издательствах и журналах у арт-директора есть ассистенты. Арт-директор контролирует работу всей творческой команды и несет за нее ответственность.

В рекламном агентстве арт-директор не обязательно является начальником художественного отдела, как в издательском бизнесе (хоть название и может оставлять такое впечатление). В современной рекламной практике арт-директор работает в тандеме с копирайтером над концепцией рекламы (телевизионной, печатной, наружной и любой другой). Обычно арт-директор отвечает за визуальную часть творческого продукта, а копирайтер за вербальное наполнение.

В кино должность арт-директора (при производстве художественных фильмов) аналогична художнику-постановщику, хотя иногда он выступает в

роли художественного руководителя, работает вместе с художником по костюмам, художником-декоратором, художником-гримером, со специалистами по спецэффектам и т.д. Большая часть его обязанностей связана с административными аспектами художественного производства. Он ставит задачи перед персоналом и следит за их выполнением, а также за бюджетом и графиком работ, за качеством.

В индустрии развлечений арт-директор выполняет в основном административные функции: занимается организацией концертов, подбором репертуара, организацией вечеринок, а также продвижением заведения. В обязанности арт-директора в индустрии развлечений входит позиционирование заведения, реклама и PR-акции, разработка специальных акций и сценариев мероприятий» [15].

Арт-менеджер – это профессионал, деятельность которого имеет управленческий, предпринимательский характер, независимо от того в каком секторе (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.

Менеджер как субъект социокультурных процессов играет большую роль в деятельности профессиональных и самодеятельных культуроформирующих, творческих и культуросохраняющих организаций. Он является посредником в отношениях между искусством и человеком, выступает в качестве регулятора социально-культурной активности аудитории, содействует самореализации личности и самовыражению ее в различных формах культурной деятельности. В лучших своих представителях арт-менеджер – носитель культурно-ценностных эталонов, культурных форм и ценностей, составляющих содержание социокультурных процессов.

Арт-менеджер, отмечают М. П. Переверзев и Т. В. Косцов, «эксперт деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов» [87, с. 159]. С. М. Корнеева акцентирует внимание на том, что «организация всех творческих работ, оценка конечного шоу-продукта, в который вложен труд

имиджмейкера, хореографа, режиссера и многих других, являются главными целями арт-менеджера» [48, с. 33]. Именно поэтому арт-менеджер – это единица творческая, креативная, а не «чистый управленец» и хорошим арт-менеджером можно быть по призванию.

Для руководства творческими коллективами, организациями или отдельным исполнителем требуется определенный уровень компетенций, как в области творчества, так и управления, что часто всего на практике вызывает проблему двойственного управления, осуществляемой одним лицом. С одной стороны, от арт-менеджера требуется владение управленческим инструментарием, в том числе средствами, формами и методами управления, с другой, – знания и навыки необходимые, для обеспечения творческого процесса.

Таким образом, с точки зрения профессионального назначения арт-менеджер может работать как:

– менеджер (*администратор, антрепренер, продюсер, импресарио, промоутер, художественный руководитель*) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино и фотостудий, студий видео- и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, отделов культуры городов и районов страны;

– менеджер (*продюсер, промоутер, концертный агент*) профессиональных и любительских коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театрально-студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития [84].

Одновременно арт-менеджер осуществляет поддержку профессиональной деятельности членов своей команды. Ключевой задачей арт-менеджера есть и

будет обеспечение совместной работы людей через единые цели и общие ценности, посредством формирования наиболее подходящей структуры организации и создания «таких условий для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды»

В России, как и в ряде других стран мира, создаются общественные объединения арт-менеджеров, ставящие своей целью обеспечить профессиональное взаимодействие специалистов, защитить их профессиональные интересы, а также содействовать совершенствованию профессионального мастерства представителей новой генерации управленцев в сфере культуры и искусства.

Лидерство является важнейшим условием управления, воздействующим на группы людей и побуждающим их к достижению общих целей. Нельзя не признать справедливость утверждения, что практически каждая функция менеджмента: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, учет, контроль – одновременно является и лидерской. Лидерство арт-менеджера обусловлено связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие этих функций.

Итак, менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Для управления коллективом или организацией менеджер использует различные формы, методы, принципы и стили управления, что позволяет эффективно планировать и решать, поставленные задачи, контролировать деятельность коллектива или организации для достижения целей.

Исследователи отмечают, что успех профессиональной деятельности арт-менеджера определяют три «ключевые роли», которые он «играет» в зависимости от внутренних и внешних обстоятельств и факторов среды и которые связаны со следующими моментами:

- 1) принятие решений, определяющих направление движения организации, распределение ресурсов, коррекцию текущей деятельности;

2) информационная составляющая – обработка информации, разработка и осуществление рекламной кампании по продвижению арт-продукта на рынок;

3) межличностные отношения, способствующие осуществлению руководящих функций, улаживанию конфликтов, ведению деловых контактов и переговоров, определению объема и содержания работы сотрудников.

Факторами эффективности управленческой деятельности современного арт-менеджера выступают:

– способность управлять собой (*self-management*) и своим временем (*time-management*);

– четкое определение цели выполняемой работы и собственной цели;

– постоянный профессиональный рост и развитие;

– умение гибко реагировать на изменение социокультурной ситуации;

– косвенное воздействие и влияние на окружающих без использования прямых приказов;

– применение новых современных управленческих приёмов и технологий в отношении подчинённых;

– умелое использование кадровых, организационных, материальных, финансовых ресурсов;

– помощь сотрудникам в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;

– создание и воспитание команды единомышленников, способной быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

В интернет-сообществе выделяются компетенции арт-менеджера, необходимые для реализации всего комплекса профессиональных задач:

– креативность

– художественный вкус

– эмоциональный интеллект

– коммуникабельность

– работа в команде

– тайм-менеджмент

- ответственность
- ориентированность на результат
- наставничество
- умение вдохновлять
- умение делегировать
- обучаемость.

В целом же, в структуре компетентностной модели арт-менеджера выделяются следующие знания и умения:

- знание концепций арт-менеджмента, разработанных в различные периоды развития менеджмента в сфере культуры и искусства и оценка перспектив их использования в современном менеджменте;

- знание нормативно-правовой и нравственно-этической основ деятельности арт-менеджера и умение применять их на практике;

- профессиональное владение методиками маркетинговой, финансовой и управленческой деятельности в сфере арт-индустрии;

- умение организовывать деятельность частной арт-фирмы, совместного или государственного учреждения культуры и искусства;

- умение проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста. [84, 91].

Арт-менеджер – это профессионал, формирующий систему взаимодействия, как во внутренней среде организации культуры, так и за ее пределами. Его деятельность всегда строится на принципах координации, комплексности, корпоративности, коллегиальности, концентрации и консолидации усилий всех субъектов совместной социально-культурной деятельности.

Работа арт-менеджера любого уровня должна определяться следующими принципами [91]:

*состязательность.* Конкуренция рождает более качественные услуги;

*ориентация на спрос.* Продукты и услуги сферы арт-бизнеса тесно связаны с потребностями потенциальной аудитории;

*свободное предпринимательство.* Организация является коммерческим предприятием и имеет право осуществлять любые действия с целью получения прибыли в рамках законодательства;

*рыночный характер отношений.* Действия по схеме: спрос – предложение; – *материальная заинтересованность* в успехе профессиональной деятельности;

*личная ответственность за результаты труда.* В случае предоставления некачественных услуг организация выплачивает денежные компенсации (неустойки), оговоренные в договоре, а также отвечает собственным имуществом.

## **Тема 16. Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера**

Как утверждает известный культуролог, создатель школы прикладной культурологии М. А. Ариарский, «анализ тенденций развития общественных отношений свидетельствует о том, что в XXI в. они будут отличаться от предшествующего столетия. И главное в этом отличии будет отражать не только и не столько новизна научно-технической и технологической базы, сколько принципиально иной общекультурный уровень» [5, с. 568]. Сказанное в полной мере относится к управленческой деятельности в сфере культуры и искусства, которая требует от специалиста не только профессиональных знаний и умений, целого ряда личностных качеств, но и высокого общекультурного уровня развития.

«Ведущей проблемой приведения личностных качеств специалиста в соответствие с новыми требованиями современного общества, – отмечает далее ученый, – выступает проблема соотношения саморазвития и профессиональной деятельности, стрержнем которой является достижение диалектического единства профессионального мастерства и общекультурного развития» [5, с. 568].

Под профессиональной культурой принято понимать совокупность требований, норм, правил, способов и моделей поведения относительно локальных

процессов или области деятельности в различных отраслях современного общества, в условиях разделения труда. Профессиональная культура – это сложная система знаний и компетенций человека в какой-либо области деятельности.

Необходимо признать, что управленческая работа относится к таким видам деятельности, которая требует определенных личностных качеств, делающих конкретного человека профессионально пригодным к работе в должности менеджера.

Напомним, что менеджер (менеджмент) – (англ. management, от старофранцузского слова *ménagement* «искусство сопровождать, направлять», от лат. *manu agere* «указывать рукой»). Человек, сопровождающий деятельность. Организатор творческой, спортивной и т. п. деятельности какого-л. коллектива или отдельного лица. Мэнеджмент (от англ. manage — управлять, заведовать, руководить) наука об организации деятельности для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

Арт-менеджмент как искусство управления требует от специалиста нестандартности мышления, способности генерировать идеи, рефлексировать практику арт-бизнеса, предвидеть и прогнозировать возможные результаты практической реализации целей и задач арт-проектов и т. д. Эти качества вместе с профессиональными знаниями формируют компетентности как специфические способности, позволяющие эффективно решать производственные и творческие задачи.

Для освоения профессиональных умений и навыков важно иметь интуицию, коммуникативные способности и способность к импровизации, творческое воображение, навыки анализа фактов и обстоятельств, умение прогнозировать. Не вызывает сомнения, что арт-менеджер в силу своей функционально-ролевой деятельности должен быть креативной личностью. Уникальность профессии арт-менеджера состоит в том, что он одновременно является и творцом, и организатором творческого процесса.

Признано, что главным условием управления является лидерство, воздействующее на группы людей и побуждающее их к достижению общих целей. Связано это с возросшей ролью человеческого фактора в управлении организациями в любой сфере человеческой деятельности.

Лидер должен уметь:

- анализировать и оценить ситуацию;
- доводить до сведения окружающих свое понимание ситуации;
- создавать программу совместной деятельности;
- находить необходимые ресурсы;
- объединять группу людей для достижения поставленных целей.

Исследователи отмечают что самоуправление и самоорганизация дают лидеру возможность реализовать три важнейшие свои способности: *познавательную* («Что я могу знать?»), *оценочную* («Что я должен знать?») и *волевою* («На что я вправе рассчитывать?»).

Известный американский ученый, специалист по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению С. Кови, рассматривая лидерство, основанное на определенных принципах, определяет его как воздействие на группу людей, чтобы увлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Лидер формирует, устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения, а также мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения» [39].

В структуре лидерства выделяются пять основных элементов: лидер, последователи, задачи, ситуация и группа. «Если в качестве критерия использовать роль, которую выполняют руководители-лидеры, то, как установил Э. де Боне (*de Bono Ed. The Happiness Purpose, Harmondsworth. Penguin. 1979. PP. 254-255*), можно выделить 14 типов лидерства:

- 1) ведущие за собой. Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство – их естественное состояние, они обладают врожденными лидерскими качествами;
- 2) организаторы групп. Их отличительной чертой является знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах;
- 3) исполнители. Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив;
- 4) дипломаты. Легко контактируют с сотрудниками. Могут отстаивать свое мнение, используют диалоги и разрешают проблемы персонифицированно;
- 5) генераторы идей отличаются ориентацией на новые задачи, содействием передовому, интуицией, синтезом знаний, самокритичностью;
- 6) продавцы идей — предприимчивы, обладают креативностью и способностью к контролю своих, а также чужих эмоций;
- 7) синтезаторы. Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им использовать нетрадиционные подходы;
- 8) разъяснители. Умеют разъяснить последователям суть даже самой сложной ситуации;
- 9) реакторы. Активно и разумно критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями;
- 10) коммуникаторов отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей;
- 11) исследователи могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;
- 12) следопыты обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии;
- 13) хранители информации. Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать;

14) организаторы. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом» [39].

Заслуживают внимания выводы известных российских культурологов Т. Г. Киселевой и Ю. Д. Красильникова, что «образованность и квалифицированность концентрируются в профессиональной компетентности разных видов: концептуальной – глубокое понимание теоретических и методологических основ своей профессии или специальности; контекстуальной – представление о экономическом, социальном, психологическом окружении (фоне), в котором свершается тот или другой социально-культурный проект; технологической – владение базовыми профессиональными умениями и навыками; адаптивной – способность предугадать изменения, важные для собственной профессии и быть готовым приспособиться к ним; коммуникативной – умение эффективно пользоваться разными средствами и способами связей; интегративной – способность сочетать теоретические знания с социально-культурной практикой» [38].

Исследователи арт-менеджмента И. В. Кузнецова [57], А. Коновалов [46, с. 73], составили перечень профессиональных качеств арт-менеджера:

1. Интуитивное начало – умение видеть в артисте потенциал и использовать его в интересах дела.

2. Информационная компетентность – аналитические способности, способность получать, обрабатывать, структурировать и использовать информацию, умение увязывать полученную информацию с контекстом ситуации.

3. Коммуникативная компетенция – умения: налаживать, поддерживать, (а также отсекают ненужные) контакты; поддерживать свою репутацию и имидж делового и порядочного человека и бизнесмена; владеть основами делового этикета, включая искусство самопрезентации; создать деловой стиль во внешнем облике; подготовить и провести деловую встречу.

4. Организационно-управленческая компетенция – умения: сплачивать, подбирать, формировать вокруг себя команду; грамотно и своевременно решать кадровые вопросы; найти и привлечь экспертов для реализации всех этапов своей деятельности.

5. Социально-психологическая компетенция – владение аргументацией, методами убеждения, вариантами нейтрализации возражений и замечаний, анализом и умение подвести итог деловой встречи.

6. Юридическая компетенция – владение основами законодательства в сферах предпринимательства, авторских и смежных прав, основами регулирования договорных отношений.

7. Экономическая компетенция – умение разработать бизнес-план, организовать бюджетное управление.

Американские ученые М. Вудкок и Д. Френсис [18] выделяют 11 качеств, которыми должен обладать современный руководитель, чтобы эффективно выполнять функции управления в самых различных сферах общественной жизни. Целесообразно рассмотреть их подробнее.

#### 1. Способность управлять собой.

Руководитель, желающий управлять другими, обязан сначала научиться управлять собой. Он не должен полностью посвящать себя только работе, отдавая ей все творческие силы и лишаясь многих радостей жизни. Поэтому каждый менеджер должен относиться к себе как к уникальному и бесценному ресурсу, постоянно поддерживать свою работоспособность. О наличии такого качества у руководителя свидетельствуют:

а) постоянная поддержка собственного физического и психического здоровья;

б) умение эффективно планировать и использовать собственное время для труда и отдыха.

#### 2. Разумные личные ценности.

Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, у него не будет твердых оснований для принятия решений, которые, в связи с этим могут восприниматься окружающими как необоснованные.

Важное влияние на формирование личных ценностей оказывает жизненная позиция, которая существенно влияет на поведение. Менеджер должен серьезно

подходить к вопросу о своих ценностях, изменять их с учетом накопленных данных.

К основным жизненным ценностям относятся собственная жизнь и здоровье, жизнь и здоровье родных и близких, независимость, обеспеченность, возможность самосовершенствоваться и развиваться, свободное время, безопасность, социальный статус.

### 3. Четкие личные цели.

Руководитель должен осознавать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, знать способы их достижения и стремиться к их реализации. При этом важно, чтобы цели были реально достижимы.

Руководитель, имеющий четкие личные цели, способен планировать развитие своей карьеры, изучать свои возможности продвижения по службе, идти на рассчитанный риск, уметь эффективно использовать время и распределять силы.

### 4. Стремление к личному росту.

Один из важных аспектов развития личности состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Саморазвитие – бесконечный непрерывный процесс. Менеджер должен постоянно самообучаться, управлять своим профессиональным развитием, уметь оценивать свой опыт.

Сдерживающими факторами могут быть:

- влияние семьи, в рамках которой формируется представление человека о собственных возможностях;
- собственная инерция или капитуляция перед успехом; разочарования, связанные с неудачами;
- отсутствие поддержки и враждебность окружающих, а также недостаток ресурсов.

## 5. Умение решать проблемы.

Оно складывается из умений использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие критерии достижения успеха и неудачи, применять научные методики для решения проблем.

## 6. Изобретательность и способность к инновациям.

Изобретательство во все времена являлось двигателем прогресса, было связано с риском и потому не всегда успешно. Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но, когда проблема ставится шире и сложнее, возникает необходимость создания творческого коллектива. Это позволяет добиваться положительных результатов.

## 7. Способность влиять на окружающих.

Успех руководителя во многом зависит от способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от достигнутых целей, стоящих перед организацией.

Чтобы достичь успеха, необходимо:

- уметь четко и ясно формулировать задачу;
- быть открытым, доступным для общения с сотрудниками;
- быть решительным и ответственным;
- относиться к людям с уважением, высказывать одобрение по поводу их деятельности, оказывать знаки внимания;
- проявлять к сотрудникам постоянный интерес;
- не проявлять раздражительности, жесточенности и неприязни по отношению к подчиненным;
- использовать систему поощрений.

## 8. Знание современных управленческих теорий.

Понимание теории и практики менеджмента необходимо всем руководителям. Особенно важно это в ситуациях, когда из-за неэффективности организа-

ции менеджеру приходится использовать более совершенные подходы к управлению. При этом каждая теория должна оцениваться относительно ее соответствия конкретной организации и конкретному времени.

#### 9. Способность руководить.

Руководитель должен уметь справляться со множеством мнений и воздействий на него и подходить к этому творчески. Несмотря на трудности, менеджер должен:

- уметь осуществлять выбор даже при отсутствии четких указаний, как это делать;
- привлекать и использовать необходимые ресурсы; разрабатывать механизмы координации своих усилий;
- планировать и инициировать перемены;
- развивать способность эффективно работать в течение длительного времени.

#### 10. Умение обучать подчиненных.

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, определение возможностей каждого работника, поиск приемлемых средств раскрытия и проведения постоянных консультаций.

#### 11. Способность формировать и развивать эффективно работающие группы.

Менеджер, создавая рабочие группы – команды, потому что:

- команда потенциально может добиться гораздо больше, чем каждый из ее членов в отдельности;
- коллективное решение проблемы уменьшает стрессовые ситуации, что позволяет вырабатывать больше идей и увеличивает инновационные способности;
- группа оказывает на своих членов конформистское влияние, что позволяет избежать трений и улучшить взаимопонимание в коллективе.

Перечисленные качества и их характеристика позволяют выделить те факторы, которые препятствуют успеху менеджера в профессиональной деятельности:

- отсутствие навыков 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.

Управленческая деятельность, по утверждению М. А. Ариарского [5], являясь одним из направлений социально-культурной деятельности, обеспечивает целостное функционирование культурных процессов. Это направление обеспечивается, в первую очередь, деятельностью менеджеров. Они выполняют организационно–посреднические, административно-управленческие и психолого-педагогические функции стимулирования познавательно-образовательной, художественно-творческой, развлекательно - игровой, спортивно-оздоровительной и иных видов культурной активности субъектов.

## **1.2. Хрестоматийный материал**

**Ф. Колдер, И. Эврар**

(перевод Анастасии Кузнецовой)

### АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ – НАУКА ТРЕТЬЕГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

*Франсуа КОЛБЕР – Вице-президент Совета по искусству Канады, декан кафедры арт-менеджмента, профессор культурной политики Высшей школы экономических наук (Монреаль, Канада), издатель и главный редактор International Journal of Arts Management. Автор многочисленных публикаций, в том числе Marketing Culture and the Arts.*

*Ив ЭВРАР – профессор маркетинга, один из руководителей Международной Ассоциации менеджмента культуры и искусства (АИМАС), заместитель главного редактора International Journal of Arts Management. Автор исследований и публикаций в области менеджмента, экономики и маркетинга искусств.*

С появлением Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (АИМАС), пятая конференция которой прошла недавно в Хельсинки, в мировом культурном сообществе был поставлен вопрос о возникновении нового дисциплинарного направления. Действительно, результаты этой конференции могут рассматриваться как знак того, что арт-менеджмент уже заявил о своей независимости от экономики культуры.

Издаваемый с конца 1998 года первый международный журнал, посвященный арт-менеджменту (ИЖАМ), внес большой вклад в развитие этого направления, так как стал ещё одним стимулом к развитию арт-менеджмента, качественно улучшил его стандарты и позволил свободно распространяться информации. В то же время, наличие своего печатного органа «узаконило» арт-менеджмент как с практической (управленческой), так и с научной точек зрения. Что же представляет собой менеджмент в сфере культуры и искусств? Рассмотрим несколько пунктов, касающихся этой стороны общественной жизни, социальных отношений и ближайших областей соприкосновения с другими дисциплинами.

### КРИЗИС В ОПРЕДЕЛЕНИИ ИСКУССТВА

С точки зрения философии эстетики, существует проблема терминологического определения искусства, связанная, прежде всего, с современным искусством, предмет которого представляется весьма спорным. Исторически сложилось три типа определений искусства: Первое – по классической традиции, искусство соотносят с красотой; критерии, характеризующие предмет (произведение) искусства, могут быть основаны на подражании природе (как, например, в традиционной проекции Платона) или на техническом мастерстве в художе-

ственных ремеслах. Две другие концепции искусства основаны на понятии субъективности и были развиты в эпоху Возрождения, когда появилось различие двух субъектов – художника и, так сказать, потребителя.

Сначала провели различие между мастером и ремесленником, причем приоритетный статус мастера по отношению к его работе был сформулирован в период Романтизма и развит в эпоху современности. Ценность искусства стала основываться на субъективной интерпретации художника или на его представлении о мире. Надо заметить, что с этим связана не меньшая проблема – определить, кто такой художник, гений.

Третье определение иногда рассматривается как вытекающее из эпистемологического «прорыва», материализованного в работе таких мастеров, как Дюшамп и, позже, Уорхол, которые включали обычные предметы (вроде жестяной банки или пробки от бутылок) в интерьер музеев и выставок. Такой прорыв был также обусловлен демократическими лозунгами «каждый может быть мастером» (Антуан) или **«каждый имеет право, по крайней мере, на 15 минут славы» (Уорхол)**. Согласно такому подходу, красота заключена в самом предмете, но только с точки зрения смотрящего (если использовать выражение Дюшампа); искусство заключается в особенном, «эстетическом» отношении или взаимодействии между предметом и потребителем.

В этих трёх определениях прослеживается чёткая последовательная связь с арт-менеджментом. В первых двух случаях (и в особенности во втором) преобладает логика независимости искусства; управление играет ключевую роль в процессе распространения того, что предлагает художник. В третьем определении реакция потребителя и маркетинг становятся частью самого творческого процесса; в центре внимания – активная деятельность (в противоположность пассивному восприятию красоты).

## ИСКУССТВО И ОБЩЕСТВО

Место искусства внутри общества может рассматриваться с трёх позиций, а именно – религия, образование и развлечение. Некоторые полагают, что в современном обществе искусство замещает религию. В этом контексте музеи приравниваются к соборам, где люди проводят часть своего времени. Исходя из этого, искусство становится основой, объединяющим фундаментом для всех общественных связей.

Что касается образования, искусство рассматривается как его продолжение; другими словами, искусство – это неотъемлемая часть жизни человека в обществе, и доступ к нему является привилегией, которую дает образование. Это положение является основой для социальной политики, нацеленной на демократизацию искусства. Развлечения относят искусство в поле досуга, то есть деятельности, отличной от работы; его потребление целиком и полностью зависит от свободного выбора потребителей, от их индивидуального вкуса, и оно целиком подчиняется законам рынка.

При всей очевидной спорности, эти три точки зрения имеют важное значение для развития арт-менеджмента. Религиозный подход открывает путь к «обращению в свою веру» других, к ритуализации, в то время как образовательный призывает к внедрению социальных норм. Объединяет их следующая мысль: общеизвестно, что искусство – достаточно независимая часть нашей жизни и не может быть подвергнута изменениям, а также, что менеджмент в этой сфере не прибылен.

С другой стороны, искусство в отношении к досугу может рассматриваться, в определенном смысле, как любой другой сектор экономики, со своими особенностями условий производства и потребления; здесь речь чаще всего идет именно о получении прибыли. Полемика между религиозным, образовательным и развлекательным подходом уже довольно долго идёт в Европе (главным образом во Франции) и США. Проблема состоит в том, включать или не включать культурную продукцию в генеральные торговые соглашения.

## СОСЕДНИЕ ОБЛАСТИ

Арт-менеджмент связан с рядом других сфер деятельности, как с научной, так и с административной стороны. Более конкретно об этом уже говорилось во многих журнальных публикациях и материалах конференций. Три области мы можем считать близкими «соседями» арт-менеджмента: туризм, спорт и коммуникации. Туризм – очень большой экономический сектор. На самом деле, он занимает третье место в мире, хотя находится на более низком уровне развития, чем другие экономические сферы (как автомобильная или нефтяная индустрия), из-за того, что его развитие в основном зависит от небольших и средних фирм, а не от мировых гигантов.

В последние годы быстрыми темпами развивается культурный туризм. Действительно, искусство (музеи, выставки, фестивали и т.д.), как магнит, притягивает туристов, и это обстоятельство является значимым и для социальной политики, и для менеджмента культурных учреждений.

Результаты этого влияния ощущаются на всех уровнях – локальном, национальном, международном; более того, они влияют на развитие вторичных продуктов, таких, как продажа сувениров в музеях и т.п. В целом, отношения туризма и искусства являются взаимно дополняющими, и мы можем надеяться, что в будущем они только укрепятся. Некоторые виды деятельности в туризме могут считаться культурными, по меньшей мере, с антропологической точки зрения (например, открытие древних цивилизаций).

Спорт представляет несколько параллелей с арт-менеджментом, и особенно с областью исполнительских искусств. Обе сферы объединяет двойственная природа деятельности: персонализация отношений происходит через идентификацию потребителя/зрителя с исполнителем (чемпион/художник). Обе производят побочную продукцию для потребителя (майки, сувениры и т.п.). Одно из главных отличий состоит в том, что в спорте создание прочных, долговременных ценностей значительно менее важно (люди обычно не смотрят повторы трансляций спортивных матчей и не покупают их записи на видеокассетах, хотя существуют и исключения – например, Кубок мира по футболу).

Другое отличие в том, что большая часть интереса к спортивным мероприятиям заключается в непредсказуемости исхода; в театре же, напротив, зрители прекрасно знают, чем закончится спектакль, но это никак не отражается на успехе шоу.

Средства массовой коммуникации, в особенности в масс-медиа, так тесно связаны с искусством, что некоторые даже считают их частью искусства. Мы не будем подробно анализировать связи, дополнения и противоречия, существующие между сферами искусства (культуры) и коммуникации (медиа), а ограничимся лишь несколькими замечаниями.

Средства массовой информации – это главный канал распространения как произведений искусства, так и информации о них. Развитие новых технологий (в том числе оцифровывание) является гигантским вкладом в развитие искусства, делая возможным такие вещи, как виртуальные посещения музеев с помощью CD, DVD-ROM'ов, распространение музыки через интернет без использования физических носителей, персонализированный маркетинг культурных продуктов и т.д.

Но связи культуры и коммуникации не прямые, и их простое объединение не обязательно приводит к желаемому результату. Существует, к примеру, природное противоречие между наследственностью и сложностью первой и упрощённостью, и мгновенностью второй.

## ВКЛАД МЕНЕДЖМЕНТА ИСКУССТВ В ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Арт-менеджмент зачастую представляют как новое пространство для распространения теории управления. Согласно этой теории, менеджмент искусств находится в стадии зарождения, и если его не «удобрять», вкладывая туда знания и методы общего менеджмента, то вряд ли он будет развиваться и приносить отдачу. Такой подход ставит под сомнение саму специфику данной области и необходимость ее изучения. С другой стороны, многие люди из сферы искусства отрицают любое администрирование, и это ведёт к другой крайности – отрицанию

идентификации самой управленческой деятельности в искусстве, подмене ее этическими и идеологическими мотивами.

И наконец, появление арт-менеджмента как самостоятельной дисциплины наталкивается на двойной дефицит легитимности, на возражения с двух сторон – искусства и управления. Оказавшись в такой ситуации, исследователи арт-менеджмента могут в качестве обороны попытаться узаконить свою деятельность. Или же занять наступательную позицию, доказывая, что вклад арт-менеджмента в область управления не является односторонним. Далее мы рассмотрим различные виды такого вклада, поскольку они принадлежат к основным подгруппам менеджмента.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Включает в себя две подгруппы: проектный и инновационный менеджмент. Многие виды деятельности в области искусства основаны на проектном развитии (телешоу, кино и т.п.). Это весьма актуальная тема, потому что сейчас время требует особой гибкости в менеджменте, и управление непрерывным потоком существующей продукции уже перестало быть доминирующим принципом. Большинство видов художественной деятельности – прототипичны.

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Ещё один вклад в управление – это лидерство. Многие организации, так или иначе связанные с искусством, имеют модель харизматического лидера, которая формирует особые стили мотивации; это может быть отнесено и к другим сферам, где творческая работа играет важную роль (например, наука, образование и т.п.). Здесь часто встречается проблема двойственного управления, обычная для сектора искусств, с комбинацией компетенций в области творчества и управления.

Стремясь разрешить эту довольно сложную проблему, подобные двойственные решения могут применяться как на индивидуальном уровне (например, когда внешние и внутренние вопросы управления компанией распределяется

между двумя руководителями), так и на организационном (разделение ролей между директором и советником по надзору).

## ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

Две характеристики творческого процесса несколько усложняют бухгалтерское дело и финансовый анализ в культурном секторе: это нематериальность (невещественность) продукта и его наследственная ценность. Конечно, это не единственные проблемы в культурном секторе, но в сочетании с тем, что ценность искусства может колебаться в зависимости от эволюции общественных вкусов, возникает сложность с оценкой активов фирм в этой сфере деятельности.

## МАРКЕТИНГ И РЕАКЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА НОВЫЙ ТОВАР

Аналитические материалы последней конференции Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (АИМАС) доказывают, что маркетинг и потребительское поведение являются одними из самых легко исследуемых сфер арт-менеджмента. Хотя в области культуры к понятию торговли относятся с предубеждением, однако сотрудничество этих сфер постоянно. Предложение в секторе культуры предшествует появлению спроса и управляет рынком.

Маркетинг, таким образом, играет здесь скорее профилактическую роль: он как бы внедряется в артистическую область, навязывая свои законы. Такое отношение к маркетингу согласуется с его традиционным назначением – отвечать желаниям и нуждам потребителей. Другой особенностью маркетинга искусств является и то, что, из-за строго ограниченных бюджетных средств в сочетании с расширяющимся доступом потребителей к мировой сети, торговля в сфере искусства развивается на основе прямой связи и межличностных обменов, а также с помощью технологий «уличного» и «телефонного» маркетинга.

Маркетинговый подход с приоритетной ролью предложения, совсем не означает, что не нужно анализировать рынок. Наоборот, очень важно определить предполагаемых потребителей и понять социальную интеграцию нового продукта, то есть оптимизировать реакцию на предложение.

Можно выделить два основных вклада исследований арт-менеджмента в области потребительского поведения: - нематериальная ценность, когда потребление товаров не разрушает их ценности, а наоборот, привнося атмосферу успеха, может увеличить их символическую значимость; - экспериментальная парадигма, включающая эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию

Как мы уже поняли, арт-менеджмент тесно связан с обществом, в котором он развивается. Переопределение искусства как эстетического отношения между предметом и «потребителем» означает, что потребительское поведение и маркетинг становятся частью творческого процесса, и исследования в этой области вносят значительный вклад в знание об общем менеджменте. Вопрос в том, указывают ли все перечисленные факторы на появление новой дисциплины.

Чтобы дать утвердительный ответ, должна существовать совокупность знаний по арт-менеджменту, которые четко отличают его не только от таких наук, как, например, медицина, социология и антропология – что само по себе естественно, – а от области, образовавшей его, то есть общего менеджмента. Это очень сложный вопрос, в особенности учитывая, что менеджмент включает в себя несколько поддисциплин (маркетинг, управление финансами, управление персоналом и т.д.).

По нашему мнению, арт-менеджмент находится между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство), поэтому о нем можно говорить как о поддисциплине, которая значительно отличается от общего менеджмента. Не умаляя её значения, мы думаем, что эта субдисциплина так же важна, как кардиология и неврология в медицине. Оставаясь частью менеджмента, арт-менеджмент сформировал совокупность своих собственных знаний. Рождение новой дисциплины или субдисциплины очевидно ещё и потому, что появляются новые знания, концепции, теории (в частности, такие, как упоминавшиеся уже нарушение последовательности управления, кадровое непостоянство, двойной менеджмент, нематериальность и наследственность).

Существуют также четыре косвенных признака, совершенно определенно указывающие на появление новой дисциплины:

- публикации в журналах, посвящённых менеджменту; – публикации в специализированных научных изданиях;
- организация научных конференций, посвящённых новой дисциплине;
- создание специальных учебных и тренинговых программ. И действительно, можно сказать, что теоретическая база новой дисциплины сформировалась с помощью исследований и публикаций, а полученные новые знания распространяются и передаются посредством образовательных программ. Расширение и накопление таких знаний позволяет рассматривать арт-менеджмент как полноправную научную дисциплину.

## ПУБЛИКАЦИИ

Используя обычные поисковые средства, мы решили вести статистический анализ по количеству публикаций в журналах по менеджменту и в специальных научных изданиях. Мы ограничили пределы нашего исследования традиционными дисциплинами менеджмента, не принимая во внимание культурную экономику и политику, так как они могут считаться отдельными областями, которым посвящены свои издания (напр., *Journal of Cultural Economics*, *International Journal of Cultural Policy*, *Journal of Arts Management*, *Law and Society*, и др.)

Публикуя материалы по вопросам новой дисциплины, исследователи отдают предпочтение отраслевым специализированным журналам (*Journal of Marketing*, *Administrative Science Quarterly* и т.п.). Наше исследование статей по арт-менеджменту, напечатанных с 1970 года, свидетельствует, что их число к середине 90-х утроилось. Кроме того, ежегодно или каждые два года организуются встречи ученых-исследователей по всем дисциплинам, где они могли бы представить свои открытия международному научному сообществу.

Такие встречи, существовавшие в культурной экономике с 1979 года, для арт-менеджмента начались в 1991 году, когда впервые была проведена Международная конференция по искусству и менеджменту культуры. Раз в два года конференция привлекает от 150 до 200 исследователей, чья работа связана с арт-

менеджментом. Результаты конференции публикуются, тем самым распространяя знания в данной области.

Общая сумма опубликованных материалов конференции впечатляет: 335 статей. Довольно интересным является преобладание публикаций, ориентированных на маркетинг: из 160 статей, напечатанных в журнале *Journal of Arts Management, Law and Society* между 1969 и 1995 гг., только 32 касаются маркетинга, остальные распределяются так: менеджмент (71), управление трудовыми ресурсами (1 😊), управление финансами (25). *Journal of Cultural Economics* ежегодно публикует в среднем одну статью, посвящённую арт-менеджменту.

### ТРЕНИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ

Можно выделить две фазы развития учебных программ по арт-менеджменту; первая (период медленного роста) длилась с 1966 по 1980; вторая, более быстрая, продолжается с 1980 г. по сегодняшний день. Первая магистерская программа по менеджменту изобразительных искусств была открыта в Йельском университете (США), затем подобные курсы были созданы в *London City University* (Англия, 1967), Театральной Академии в Санкт-Петербурге (Россия, 1968) и *York University* (Канада, 1969). К 2000 году таких программ было уже около 400. Рассматривая разные типы предложенных программ, надо принять во внимание два аспекта: академический уровень, на котором планируется каждая программа, и авторство разработанной программы внутри учреждения.

Можно выделить три уровня аудитории в арт-менеджменте: семинары для менеджеров-практиков, студенческие программы и программы для специалистов. Некоторые учреждения предлагают краткосрочные семинары для менеджеров предприятий, связанных с культурой и искусством, которые дают возможность получить профессиональные навыки, но не выдают дипломов. Большинство существующих программ имеют статус научной степени (бакалавр или магистр), но существуют тренинги и не для специалистов.

Интересно заметить, что арт-менеджмент преподают не только на факультетах управления, но и на искусствоведческих факультетах, особенно в программах по истории театра и истории изобразительных искусств (музеологии). Студенты, прошедшие такой курс, получают специальный сертификат. Нужно заметить, что театральные и музееведческие программы иногда предлагают только один общий курс арт-менеджмента, без подпрограмм. Зачастую преподаватели – либо «чистые» практики, либо вообще не являются специалистами в данной области. С другой стороны, многие школы бизнеса не выделяют арт-менеджмент в специальный курс.

Таким образом, все приведённые данные указывают на то, что арт-менеджмент является отдельной поддисциплиной, имеющей в области менеджмента свою специфику. Число научных публикаций по арт-менеджменту растёт, издаются специализированные журналы, регулярно проводятся конференции, создаются все новые и новые учебные программы.

Как и многие другие сферы, искусство и культура испытывают на себе влияние всеобщей глобализации, которая представляет собой проблему для учредителей культурных организаций, так как сильно влияет на внутренний рынок. В то же время, поддержка государства привела к созданию множества фирм и усилению конкуренции между ними, которая отнюдь не сопровождается резким увеличением предложения качественной культурной продукции. Ситуация потребовала пересмотра средств и методов управления в организациях культуры. Ответом на такие требования стали учебные программы, затем исследования, поддерживаемые государством, а впоследствии и международные научно-исследовательские сообщества.

Прежде чем мы сможем с уверенностью утверждать, что действительно имеем дело с новой научной дисциплиной, необходимо провести более системные исследования. Это и будет следующим шагом.

Экономика третьего тысячелетия входит в новый цикл развития (иногда называемый «новой экономикой»), который основан на инновациях, развитии информационных технологий и нуждается в новых типах управления. И здесь

вклад арт-менеджмента неоценим. Учитывая, что искусство и культура всегда были связаны с инновацией, информацией, символами, ломкой стереотипов, именно арт-менеджмент будет играть основную роль в создании новой системы управления, настроенной на новую экономику.

*Платонов М. Ю.*

### АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРЕДМЕТ И ГРАНИЦЫ ДИСЦИПЛИНЫ

*// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 6 (96). С. 61-68.*

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению особенностей сферы культуры и искусства, определяющих специфику менеджмента в организациях этой сферы, а также предмет арт-менеджмента как самостоятельной дисциплины. В частности, в статье рассмотрены особенности рынка культурных продуктов, организаций сферы культуры и искусств, культурных продуктов. Обозначены наиболее важные аналитические направления для изучения в рамках арт-менеджмента.

Ключевые слова. Арт-менеджмент, менеджмент в сфере культуры и искусства, культурный продукт, рынок культурных продуктов, предмет арт-менеджмента.

### ПРЕДМЕТ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос о том, является ли арт-менеджмент новой академической дисциплиной или же просто определенным концептом, оставался до последнего времени наиболее обсуждаемым среди специалистов -арт-менеджмент рассматривался либо как образовательный курс, либо как научная дисциплина, или же просто как область профессионального интереса некоторых специалистов. Однако все больше свидетельств того, что арт-менеджмент прошел процесс своего становления, и к настоящему моменту превратился в самостоятельную дисциплину.

Прямое заимствование теоретических и практических знаний менеджмента для их применения в организациях сферы культуры и искусств имеет ряд сложностей, связанных с особенностями этой сферы, рассмотрению которых и посвящена настоящая статья. Именно этим обстоятельством можно объяснить появление в научном и практическом обороте термина «арт-менеджмент» (arts management), который стал обозначать деятельность, связанную с регулярным управлением на основе научного менеджмента в организациях сферы культуры и искусств.

Арт-менеджмент обычно определяют как новое пространство для распространения теории менеджмента в контексте управления организациями сферы культуры и искусств. Именно это отличает арт-менеджмент от менеджмента культуры, понятия, характеризующего деятельность по управлению процессами в сфере культуры, влияющими на институциональную среду, а также духовную, политическую и социальную жизнь общества. Менеджмент культуры, с одной стороны, опирается на культурологические принципы развития общества, включает знания о формировании исторически-социального опыта людей. С другой, тесно связан с такой дисциплиной, как экономика культуры, в рамках которой изучаются закономерности и инструменты экономических отношений в сфере культурной деятельности. Арт-менеджмент, представляя комплекс знаний об управлении организациями сферы культуры и искусств, выступает поддисциплиной общего менеджмента в отраслевом разрезе.

Далее рассмотрим наиболее значимые особенности сферы культуры и искусств, определяющие специфику менеджмента в этой сфере. Рассмотрение сферы культуры и искусств с целью определения особенностей, влияющих на принципы управления организациями, можно осуществить с помощью анализа трех ключевых аспектов, которые, в сущности, определяют институциональные аспекты функционирования культурных организаций - продукт, рынок, организацию.

## КУЛЬТУРНЫЙ ПРОДУКТ

Культурный продукт – это собирательное понятие, которым обозначаются как непосредственные результаты культурной деятельности субъектов сферы культуры и искусств, так и в более широком смысле - как нечто, имеющее определенных набор свойств, создающих культурную или эстетическую ценность. Обычно культурный продукт может быть выражен:

- в конкретной культурной ценности или артефакте (рисунок, рукопись, музыка, песня, выступление, архитектурная среда и т.д.);
- в товаре, т.е. культурной ценности в материальной форме, предложенной к продаже (книга, картина, музыкальная пластинка, иное произведение искусства);
- в услуге, т.е. культурной ценности в нематериальной форме, создаваемой субъектом сферы культуры и искусств в целях удовлетворения определённых потребностей целевой группы (театральное выступление, музыкальный концерт, выставка, фестиваль);
- в совокупности вышеперечисленных видов культурного продукта, создающей дополнительную ценность в других видах деятельности (культурный туризм, образование в области культуры и искусств, культурно-досуговые мероприятия для детей).

Выделяя особенности культурного продукта, отличающего его от традиционных продуктов, следует остановиться на следующих моментах - контекст потребления; роль творца (созидателя культурного продукта); географическое влияние.

1. Контекст потребления культурного продукта. Существует два традиционных представления о значении культурных продуктов в обществе (это противоречие относится в основном к продуктам искусства) - культурный продукт как элитарный продукт (высокое искусство) с одной стороны, и массовый культурный продукт (низкая или массовая культура) с другой. Высокое искусство предполагает элитарность, значимые эстетические свойства создаваемых продуктов, и, соответственно, высокую ценность, как с позиции культуры, так и в экономической интерпретации. Создание таких продуктов происходит под влиянием

внутренних эстетических и нравственных установок творца, его воображением, фантазией, духовностью, творческим замыслом. Творец менее подвержен таким «внешним» влияниям, как мода, стереотипы, желания потребителей.

Однако элитарность культурного продукта определяет, прежде всего, ограниченность в возможности его «потребления» более широкими кругом лиц, замкнутостью, ориентацию «в себя». Противоположными свойствами обладает массовый культурный продукт. Как правило, он создается с целью удовлетворения потребностей максимально широкого круга лиц, ориентирован на текущие запросы, веянья моды, усреднен и упрощен в плане культурно-эстетической составляющей, эксплуатирует самые простые эмоциональные сферы человека.

В отличие от других сфер, в оценке культурных продуктов происходит достаточно уникальное соприкосновение различных систем критериев. Для культурных продуктов характерна такая ситуация: чем хуже продукт с точки эстетических и художественных позиций, тем он более ценен для широкого круга потребителей. Если с точки зрения профессиональных критиков создается «низкопробное» произведение, которое в историческом смысле не просуществует и нескольких лет, то массовая аудитория очень часто реагирует на такие продукты положительно. Такая ситуация с «противостоянием» значения и роли продуктов в обществе нетипична для обычных товаров и услуг.

Для менеджмента в организациях культуры и искусств это представляет определенную сложность – как сохранить свою причастность к высокой культуре, при этом в максимальной степени популяризировать свой культурный продукт. Неправильные решения могут вызывать сильные реакции в обществе, влиять на репутацию организации. В этих условиях возрастает роль маркетинговых инструментов, нацеленных на правильный анализ запросов и позиционирование культурных продуктов.

2. Роль творца. Знания, компетенция и профессионализм конкретных людей является ключевым ресурсом во многих отраслях и сферах - медицине, образовании, высоких технологиях и т.д. Однако значение роли творца для культурного продукта крайне высоко. Культурный продукт - это результат деятельности

человека, и конечная ценность такого продукта связана именно с талантом, харизмой, мастерством творца. Очень часто известность исполнителя, его имидж определяют интерес к создаваемому им продукту даже в большей степени, чем эстетико-культурные свойства продукта. Такое положение дел характерно для музыкальной поп-культуры, исполнительского и изобразительного искусства, кинематографа. Так, например, для многих молодых художников характерно не подписывать свои работы до тех пор, пока они не приобретут определенную известность.

Значение этих особенностей культурного продукта в рамках управления организациями сферы культуры и искусств заключается в том, такой продукт неотделим от творца, и, несмотря на традиционные представления о значительной роли человеческого капитала для организаций, чувствительность к личности творца намного более сильная, чем во многих других областях деятельности.

3. Местоположение. Является очевидным тот факт, что культурный продукт – это сложная взаимосвязь материальных и неосязаемых элементов, однако можно выделить одну особенность, которая является очень важной в контексте создания культурного продукта, а именно - местоположение. Здесь можно остановиться на двух аспектах, связанных с местоположением. Во-первых, это «физические характеристики» тех мест, где создается культурный продукт, а во-вторых, «эмоциональные характеристики», т.е. некоторое олицетворение конкретных мест с определенным видом искусства. Эти два фактора являются тесно связанными между собой, однако их влияние на процесс и потребление культурных продуктов различен.

Говоря о «физических характеристика» местоположения, прежде всего, имеется в виду определенная инфраструктура, набор некоторых условий, создающих возможности для развития культуры и искусств, и, соответственно, расширяющих возможности создания культурных продуктов. К элементам такой инфраструктуры обычно относят наличие большого количества культурных объектов, организаций сферы культуры и искусств, учреждений образования, точек

«культурного роста», а также определенных географических характеристик - климат, географическое местоположение, природные особенности и т.д.

Причем инфраструктура может, как создавать условия для развития многих направлений культуры и искусства, так и быть сосредоточенной на одном или нескольких направлениях. Примерами мест, в которых развитие культуры и искусства обеспечивается «физическими характеристиками» в России могут служить Москва и Санкт-Петербург, как признанные культурные центры мирового значения. Существуют места, в которых созданы условия для развития определенных видов искусства, например, Голливуд - центр мирового кинопроизводства, Нью-Йорк - музыкальных постановок.

Второй важный аспект, влияющий на создание культурного продукта, можно определить как «эмоциональные характеристики» местоположения. Под «эмоциональными характеристиками» понимается набор представлений, мнений рационального или эмоционального характера о конкретном месте, сформировавшийся в общественном или индивидуальном сознании. По сути, определенный имидж места, где был создан культурный продукт, очень часто оказывает влияние на этот продукт даже большее, чем некоторые другие его характеристики. Одним из аспектов может быть национальное наследие - русский классический балет, японский театр Кабуки, ирландские танцы, бразильский карнавал. Упоминание о том, что тот или иной культурный продукт имеет непосредственное отношение к таким «эмоциональным характеристикам», усиливает интерес, создает определенный имидж культурного продукта.

Контекст «эмоциональных характеристик» местоположения может быть также выражен в позиционировании культурного продукта в соответствии с местом, обладающим необходимыми имиджем.

Например, «выставка санкт-петербургского художника», «оригинальный бродвейский мюзикл», «шоу ирландских танцев» и другие тексты объявлений отодвигают на второй план имена исполнителей, как правило, не особо известных. Влияние «эмоциональных характеристик» местоположения может быть выражено также и в стремлении творцов, коллективов или культурных организаций быть

представленными на рынках культурных продуктов этих мест. Местоположение выставки, гастролей может повысить статус художнику или его продукту, усилить известность и репутацию, стимулировать интерес к культурному продукту.

Учет местоположения при создании и продвижении культурного продукта особенно важен в маркетинге, поскольку может быть трудно отделить продукт от местоположения, таким образом, ограничив варианты распространения продукта. С другой стороны, правильное использование имиджа места может также обеспечить возможности для привлечения новых потребителей, выход на новые географические рынки.

## РЫНОК КУЛЬТУРНЫХ ПРОДУКТОВ

Разнообразие направлений деятельности в сфере культуры и искусств, множество различных культурных продуктов, неоднородность размещения культурных организаций, влияние национальных особенностей затрудняет определение рынка, на котором действуют организации сферы культуры и искусств. Определение границ отрасли и сегментации рынков – одни из базовых задач регулярного менеджмента, решаемые обычно с использованием инструментов стратегического менеджмента и маркетинга. В то же время, существуют определенные отличительные особенности, которые позволяют увидеть специфику рынка культурных продуктов, влияющих, в том числе, и на стратегические управленческие решения. Можно выделить три важных аспекта рынка культурных продуктов – природу конкуренции, рыночные ограничения, роль критиков.

1. Природа конкуренции. Говоря о рынке культурных продуктов, следует остановиться на следующем. Традиционно рынок определяется с позиции идентификации его границ, т.е. возможностью субституции (замены). По сути, пространством рынка, на котором действует организация, можно считать все те продукты, которые в той или иной степени способны заменить продукты, предлагаемые этой организацией. Наличие хотя бы одного заменителя предполагает появление конкуренции, таким образом, понимание организацией своего рынка

позволяет определить и ее конкурентов. Эти принципы заложены в основе стратегического анализа, применяемого в большинстве отраслей и сфер деятельности. Однако для рынка культурных продуктов определение возможных субститутов представляется крайне проблематичным, это, в свою очередь, влияет на природу конкуренции на этом рынке.

Одним из современных подходов к оценке культурных продуктов является подход с позиции затрачиваемого времени на его потребление. Этот подход дает возможность по-новому взглянуть на рынок культурных продуктов, определить тот аспект конкуренции, который становится доминирующим для организаций сферы культуры и искусств. Именно свободное время, то, как люди распоряжаются своим досугом, является предметом жесткой конкурентной борьбы различных организаций культуры, причем борьбы, как между собой, так и с другими досуговыми учреждениями. А это во многом расширяет рынок культурных продуктов, превращая его в досуговый рынок, т.е. рынок, на котором действует огромное количество субъектов, не производящих культурные продукты – организации питания, магазины, клубы, развлекательные организации. Такой подход к определению конкурентного поля культурных организаций определяет новые задачи трансформации культурного продукта, ориентации его на более широкую аудиторию, придания ему таких потребительских качеств, которые были ли интересны для потребителей с точки зрения обмена на свободное время.

2. Рыночные ограничения. Специфика рынка культурных продуктов заключается в том, что не всегда этот рынок приносит организациям необходимые финансовые ресурсы для покрытия расходов на свою деятельность. Такая ситуация, с одной стороны, искажает рыночные механизмы на рынке культурных продуктов (проблема «конфликта интересов»), с другой, порождает дилемму следования или за доходами или за культурной ценностью (проблема «дилеммы культурной ценности»).

Снижение институционального государственного финансирования и невозможность покрытия расходов за счет рынка создаваемых продуктов ориентирует организации культуры и искусства на постоянный поиск новых ресурсов и

источников финансирования. Таким образом, действуя на рынках культурных продуктов, организациям культуры и искусств необходимо получать финансовые ресурсы из разных источников. Получается, что организации сферы культуры действуют не только на рынке культурных продуктов, но и рынках финансовых ресурсов. В такой ситуации может возникнуть проблема «конфликта интересов», когда под давлением грантодателей или жертвователей, культурные организации трансформируют свой продукт вопреки запросам непосредственных потребителей.

Такая ситуация наблюдалась в 1990-е годы в российском кинематографе, когда люди, выделяющие средства на создание фильма, определяли актерский состав, сценарий, сроки производства и т.д., что приводило к резкому падению качества фильмов. Более негативной может оказаться ситуация, когда «филантропное» финансирование организаций культуры и искусств преследует политические или идеологические цели. Так, большинство иностранных фондов, которые начали действовать в России, главными целями своей деятельности определили пропаганду западных ценностей и норм, причем за многими инициативами стояли геополитические мотивы.

Вторая проблема, связанная с невозможностью получения необходимых ресурсов за счет рынка культурных продуктов, заключается в возникновении «дилеммы культурной ценности» – следовать стратегии, ориентированной на доходы, или стратегии создания культурной ценности. Нехватку ресурсов на рынке культурных продуктов можно решать с помощью диверсификации источников поступления средств, либо за счет упрощения продукта и его ориентации на массовый спрос.

Во втором случае коммерческие интересы начинают доминировать, и организации культуры и искусства постепенно превращаются в фирмы, ориентирующиеся исключительно на финансовые показатели. Примером подобного рода сценария является упрощение репертуара театральных постановок в Великобритании в начале 1990-х годов, когда театры неоднократно повторяли только поль-

зовавшиеся у зрителей популярностью спектакли для того, чтобы повысить доходы. В свою очередь, подобная ограниченность репертуара привела к тому, что театральные постановки утратили свою оригинальность, культурную и эстетическую ценность.

3. Мнение критиков и экспертов. Еще одной особенностью рынка является проблема соответствия культурных продуктов потребностям потребителей. Восприятие культуры очень субъективно, большинство продуктов потребляется не из непосредственного интереса к ним, а в силу моды, тенденций, статуса. На рынке культурных продуктов на уровень их потребления имеет влияние такой фактор, непосредственным образом не связанный с качеством продукта, как мнение критиков или экспертов.

Критика в мире искусства является общепринятым элементом развития, и на нее ориентируются организации, исполнители и зрители. Сложность такой ситуации в контексте управления может заключаться в том, что для некоторых культурных продуктов может оказаться ситуация сильного влияния нескольких специфических критиков. В некоторых областях искусств, специфических жанрах или городах, мнение единственного человека может означать прямой успех или провал.

Распространение информации о тех или иных культурных продуктах, их оценка является базовой функцией критики. В таком контексте критику можно рассматривать как один из каналов маркетинговых коммуникаций, в качестве рекламного средства, способствующего продвижению соответствующего продукта на рынке.

К мнению критика обычно прислушиваются при изучении нового культурного продукта, причем «критиком» может выступать как профессионал, так и друг, знакомый или тот, кто уже имел опыт потребления этого продукта. Однако отзывы о товарах и услугах имеют значение во всех сферах деятельности, но для сферы культуры и искусства особым значением имеет именно критик-эксперт. Оценка профессионального критика может носить для потенциальных потребителей более весомый и значимый характер, чем, например, такие традиционные

показатели оценки продукта как стоимость, потребительские свойства (например, вид культурного продукта), бренд производителя и т.д.

Все это ставит организации сферы культуры и искусств в зависимость от мнения критика, его отзывов. Поэтому возникает необходимость в сотрудничестве с критиками. Обычно такое сотрудничество обусловлено двумя видами услуг, которые критики способны представить производителям культурных продуктов. Во-первых, критики могут по заказу этих фирм проводить исследование на интересующих последних темы. Во-вторых, они способны давать эстетическую оценку произведениям искусства, что, в свою очередь, способно как повысить доходы, получаемые от реализации продукта, так и увеличить шансы на получение субсидий от государственных и частных структур.

## КУЛЬТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ОРГАНИЗАЦИЯ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА)

Говоря об особенностях сферы культуры и искусств, необходимо также рассмотреть аспект, связанный со спецификой организаций, действующих в этой сфере. Наиболее очевидным отличием культурных организаций от организаций других сфер можно назвать то, что в основе их деятельности лежит приоритет создания культурной ценности, ориентация на творца. Деятельность многих культурных организаций определена не запросами потребителей, а наоборот, необходимостью формирования спроса на тот или иной продукт. На основе этих аспектов можно выделить три отличительных особенности культурных организаций, влияющих на возможное применение инструментов менеджмента - роль творца в организации; соответствие коммерческих и культурных целей (императивов); роль сетей.

1. Зависимость от творца. В организациях многих сфер деятельности существует высокая зависимость от людей, обладающих специфическими навыками и знаниями. Однако именно организации сферы культуры и искусств демонстрируют наиболее сильную зависимость от взаимоотношений с непосредственными творцами культурного продукта. Мы уже отмечали значимость роли творцов в

создании ценности и продвижении, но касались в основном репутационного или имиджевого аспекта. Поэтому следует остановиться на организационных аспектах такого положения дел.

Что касается ролевых моделей поведения людей в организациях сферы культуры и искусства, то существует важное различие, которое дифференцирует их от других отраслей. Это отличие заключается в доминировании нематериальных мотивов в деятельности творцов, их ориентация на творческий процесс, а также такие мотивы как слава, признание, авторитет. Для людей в мире искусств характерно сторониться финансовой награды в пользу интереса к самому процессу создания культурной ценности, получения признания, известности. Это может происходить, несмотря на серьезное вознаграждение большинства творцов, особенно в коммерчески ориентированных направлениях сферы культуры и искусств. Поэтому вопросы мотивации крайне важны в контексте управления организациями сферы культуры и искусств.

Структура управления творческой организации выстраивается вокруг ключевых сотрудников, которые являются знаковыми для данной компании, в силу своих управленческих, творческих способностей и харизматичности они выступают своеобразными «творческими центрами», создающими новый культурный продукт. Еще одним осложняющим систему управления персоналом фактором является оценка деятельности творческих работников. Нерегулярность результатов, «порывы вдохновения», эмоциональная составляющая в деятельности творческих работников требует особых подходов к управлению такими людьми. Сложности возникают, в том числе, в формальной плоскости – составлении трудовых контрактов, учитывающих такие особенности творческой деятельности.

2. Отношения собственности. Противопоставление императивов создания культурной ценности и коммерческой ценности определяет практику управления организациями сферы искусств. В определенных проектах массовой культуры, где ориентация на прибыль является нормой, эта проблема является менее существенной. Однако в культурных организациях, в которых доминируют некоммерческие цели, источники финансирования более дифференцированы, что,

с одной стороны, позволяет ориентировать деятельность на создание культурной ценности, но, с другой, порождает ряд сложностей. Одной из них является проблема отношений собственности. Речь, прежде всего, идет о государственных организациях культуры и искусств.

Эволюция отношений собственности, растущее многообразие ее форм, количества субъектов и объектов права собственности происходят в государственных учреждениях культуры объективно, как следствие многоканального механизма финансирования и диверсификации направлений деятельности. Однако если реформе отношений собственности в сфере материального производства посвящено много теоретических исследований, то вопрос о сущности структуры собственности культурных организаций, и механизме ее эффективного управления изучен недостаточно [2].

Одним из ограничений в управлении организацией искусства с позиции структуры собственности может являться выбор видов деятельности. Е. Шекова следующим образом формулирует это ограничение: «Стоит обратить внимание и на то обстоятельство, что один и тот же вид деятельности на разных уровнях и в разных формах собственности наполняется разным содержанием. Например, культурная деятельность в рамках государственной собственности объективно может вестись не только в области массовой культуры, но и в менее востребованной со стороны населения, однако необходимой для общества - области консервации и реставрации произведений искусства. Негосударственные по форме собственности организации культуры не имеют возможности заниматься мало востребованными со стороны населения направлениями культурной деятельности [2].

Другим ограничением может являться законодательство, предписывающее определенные нормативные требования к использованию собственности культурных организаций, например, ограничения на отчуждение, определенные правила использования и т.д., что может входить в противоречие с хозяйственными интересами организации сферы культуры и искусств. Вопросы отношений собственности в государственных организациях также могут влиять на управление

такой организацией. В зависимости от организационно-правовых форм, а также практики государственного управления, руководство культурной организацией наделяется различными полномочиями, что может ограничивать возможности эффективного менеджмента.

3. Влияние сетей. Большинство организаций сферы искусств являются частью более обширных сетей, объединяющих различные по своим масштабам, целями и возможностями организации. Даже довольно крупные организации, например, такие как Государственный Эрмитаж в Санкт-Петербурге, или Государственный академический Большой театр в Москве, существуют в рамках определённых сетей – учредители, попечители, общественные группы влияния и т.д.

Традиционная функция управления каналами сбыта в большинстве отраслей определяет направление продвижения продукта от создания до реализации потреблению. Как и в других отраслях, для сферы культуры и искусства эти каналы включают большое разнообразие учреждений, которые могут составлять разные по влиянию сети – билетные агентства, галереи, продюсерские центры, арт-дилеры, кинопрокатные фирмы и так далее. Однако важное различие между сферой культуры и искусств и другими областями заключается в комбинации коммерческих и ценностных побуждений участников сети. Согласование их побуждений является одной из критически важных задач арт-менеджмента.

Существенный интерес для культурных организаций представляют также сети поддержки. Они обеспечивают возможности передачи знаний, образования, политической поддержки и финансирования. К таким сетям относятся вузы и образовательные центры, профессиональные сообщества, общественные и инициативные группы, грантодатели и меценаты. Таким образом, роль сетей в контексте менеджмента организаций культуры и искусства представляется крайне важной, требует нетипичных для коммерческих организаций приемов управления.

Особую группу потребителей, оказывающих неродственное влияние всю сеть культурной организации, составляют любители или поклонники. Любители, поклонники или фанаты представляют собой самую преданную часть потреби-

телей. Зачастую они сами участвуют в создании продукта, формируют определенные сообщества, информационное поле и интерес к продуктам, тем самым популяризируя их среди более широкого круга лиц. Выявление таких потребителей и активная работа с ними может служить мощным инструментом продвижения культурного продукта и его распространения. Заключение

Рассмотренные в настоящей статье особенности сферы культуры и искусств определяют специфику управления организациями этой сферы, а также обосновывают выделение арт-менеджмента как самостоятельной дисциплины, имеющей свой предмет и область исследований.

К проблематике арт-менеджмента можно отнести вопросы применения концепций общего менеджмента в организациях культуры и искусства в следующих областях – маркетинг и взаимодействие с потребителями; ориентация на рынок и внутриорганизационные процессы; планирование деятельности и стратегия; управление персоналом; использование инновационного потенциала и ряд других. Однако, как отмечают некоторые специалисты, результаты исследований в области арт-менеджмента вносят вклад и в теорию менеджмента, влияние этих научных дисциплин друг на друга не является односторонним.

Можно выделить следующие аналитические вопросы арт-менеджмента, результаты изучения которых в практике деятельности организаций культуры и искусств, влияют, в том числе и на общий менеджмент: проектное управление как стратегия (большинство культурных продуктов имеют «проектный характер» – кинофильмы, фестивали, музыкальные группы и т.п.); лидерство и мотивация в управлении персоналом (многими организациями культуры и искусств руководят харизматичные лидеры, формирующие особый тип управления коллективом); финансовая оценка нематериальных активов (невещественность и субъективизм, свойственные культурной сфере, создают значительную сложность в оценке активов и учете); маркетинг и потребительское поведение (приоритетность предложения, сильное влияние «некачественных» характеристик (репутация, мода)) [1].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Коблер, Ф., Эврар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sneg.su/forum-2/viewtopic.php?t=218>. – Дата доступа: 20.06.2015 г.

2. Шекова, Е.Л. Проблемы собственности в сфере культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23410> – Дата доступа: 29.09.2015 г.

*Т. Н. Сумина*

### АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА

В контексте развития информационного общества как «системной и долгосрочной задачи» (1), а также в целях повышения компетентности и конкурентности уже действующих на рынке труда и подготавливаемых специалистов во всех без исключения сферах человеческой деятельности весьма актуальным представляется решение ряда проблем в сфере образования и культуры.

С нашей точки зрения, это особенно важно для социально-культурной сферы, что мы хотим продемонстрировать на примере одного из направлений обучения студентов в вузах. В данном случае это касается уяснения сущности и специфики такой актуальной учебной дисциплины как «Арт-менеджмент», преподаваемой нами в Московском государственном университете культуры и искусств на кафедре менеджмента социально-культурной деятельности факультета СКД.

Обращение к рассмотрению арт-менеджмента как целостного феномена и своеобразного «института управления» в значительной мере обусловливается современной социокультурной ситуацией, ее динамикой и спиралевидным развитием, что детерминировано экономическими, юридическими и иными условиями бытия. Это выступает и в качестве стимула для корреляции устоявшихся аспектов подготовки сегодняшних представителей многочисленных сфер творческой деятельности.

Подчеркнем, что нынешнее социально-экономическое развитие мира как никогда ранее влияет на процесс обучения именно менеджеров социально-культурной сферы, в том числе арт-менеджеров, что требует более широкого «видения» и понимания конкретных учебных дисциплин, которые могут выступать и выступают в качестве объектов исследования.

Сегодня арт-менеджмент нередко понимается как артистический менеджмент, т.е. «профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллектива организации (продюсерского центра, фирмы)» (2).

Схожее по смыслу определение, но только относительно менеджмента шоу-бизнеса, приводит в своей книге «Политика – вершина шоу-бизнеса» известный российский продюсер, доктор искусствоведения, профессор Международной академии наук и искусств И. Пригожин. По его мнению, менеджмент шоу-бизнеса – «это область знания, помогающая осуществить функцию руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т.д., работающих в шоу-бизнесе» (3).

Главной задачей именно артистического менеджмента, как справедливо считает тот же И. Пригожин, является: «поиск талантливых исполнителей-артистов, организация их творческой деятельности: подбор репертуара, поиск инвестора, создание сценического имиджа, планирование карьеры» (4).

Однако мы полагаем, что для полноценного, подлинного восприятия и рассмотрения специфики деятельности арт-менеджера как своего рода управленца, «ограничение» трактовки арт-менеджмента только сферой шоу-бизнеса как жанровой разновидности музыкального искусства является недостаточным. Подобное «видение» представляет собой лишь одну из его составляющих и не позволяет создать целостную «картину» этого феномена как такового. Поэтому нам

видится, что в процессе подготовки специалистов-управленцев социально-культурной деятельности логично исходить из более широкой трактовки понятия «арт-менеджмент».

«Препарируя» этот феномен современного гуманитарного знания, подчеркнем, что главенствующим в данном словосочетании, безусловно, является его первая составляющая – «арт». Именно она детерминирует основную смысловую нагрузку этого синтетического понятия и способствует не латентной, а явной «ориентации» как настоящих, так и будущих специалистов соответствующей сферы деятельности в социуме.

Итак, собственно «арт» (от англ. art) есть искусство (то, что греки называли «технэ»), в широком смысле понимаемое как 1) художественное творчество в целом со всем целостным спектром вариативных видов искусства, начиная с *пространственных* (графика (искусство рисунка и печатная графика), живопись, скульптура, архитектура, дизайн, декоративно-прикладное искусство, фотоискусство), *временных* (литература (художественная), музыка), *пространственно-временных* (танец, театр, цирк, кино-, видео-, теле-, радиоискусства, компьютерные искусства (компьютерная графика, интерактивный компьютерный перформанс, компьютерная музыка, компьютерная анимация)), 2) квинтэссенция художественной культуры.

Известно, что герменевтика как теория и методология истолкования («понимания») текстов (в том числе слов) позволяет наиболее полно представлять то или иное явление (в данном случае – феномен культуры). Но при этом нельзя забывать, что художественная культура существует как определенная система различных видов искусства, которые, благодаря информационной доминанте носферы, находятся в тесной взаимосвязи, хотя и подчиняются собственным, характерным для каждого из них специфическим законам.

Исходя из этого, арт-менеджерам необходимо понимать, что художественная культура, или искусство, образует собой особую сферу – **артосферу**, которая есть «космическая проекция художественно-творческой деятельности (или ху-

дожественной культуры)» (Ю. Борев) и, имея пластичный характер, представляет своего рода «мостик» от социосферы (космической проекции деятельности людей, создающей как оппозицию «человек–природа», так и рукотворную «вторую природу», а также историческое движение человечества) к когитосфере (космической проекции концептуально-мыслительной деятельности человека и ее продуктов, полю духовности, охватывающему собой Землю и околоземное пространство и взаимодействующему со всеми другими сферами).

Артосфера наряду с указанными (социо- и когито-), а также с гео- и биосферами, образует ноосферу – целостную сферу разума. При этом все они либо стремятся к гармоничному взаимодействию между собой, либо уже находятся в подобном состоянии (5). Но именно в артосфере представители различных творческих специальностей генерируют и фиксируют многочисленные и вариативные тексты, документы, культурные формы, информационные ресурсы, артефакты, или арт-продукты и проч. Понятно, что в каждом виде искусства имеются определенные технологии креации текстов произведений, обладающие определенной спецификой.

Это определяет возникновение тех или иных арт-продуктов/услуг и проблем, связанных с их восприятием, исполнением, интерпретацией, продвижением на рынке и т.д.

Отметим, что Текст художественной культуры как целостный спектр информационных ресурсов имеет определенную морфологическую «лестницу»: 1) собственно художественная, в том числе подготовительная информация, или авантекст, или генетическое досье, или метатекст, или контекст; 2) биографическая информация; 3) искусствоведческая информация; 4) информационно-вспомогательные материалы (на традиционном, нетрадиционном, в том числе электронном, носителях). Более полно вопросы специфики деятельности мастеров искусств по созданию этих информационных объектов артосферы рассмотрены в одной из монографий Т. Н. Суминовой (6).

Очередными содержательными «пластами» информационных ресурсов артосферы, которые, безусловно, напрямую связаны с созданием того или иного

текста художественного произведения, или арт-продукта, но не являются художественной ценностью, выступают: нормативно-правовая и экономико-финансовая документации.

Исходя из этого, мы полагаем, что только знание, использование и собственно менеджмент всего спектра информационных ресурсов художественной культуры позволит арт-менеджеру стать более «продвинутым» и квалифицированным, сделает его более компетентным. Но арт-менеджерам необходимо разбираться не только в видах искусства (как сердцевине художественной культуры), но и в специфике и технологических процессах/алгоритмах создания многочисленных культурных форм, документов, информационных объектов данной сферы человеческой деятельности.

Ведь без знания сущности артосферы и ее информационной составляющей невозможен квалифицированный подход к пониманию собственно творческого/креативного/ инновативного пути автора/художника/творца, реализующего идею и воплощающую ее в конкретном материале, т.е. самоменеджмента художника, а также дальнейшему процессу «продвижения» текста произведения на арт-рынок.

Кроме того, арт-менеджер должен помнить, что художественная культура, как и искусство, – это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры любой локальной и мировой цивилизации.

Тем более, находясь в информационном пространстве с огромным спектром различных технологий (в том числе информационных), художественная культура (артосфера), согласно проведенному нами исследованию (7), представляется яркой, целостной, гармоничной информационной системой. Именно в ней происходят разнообразные инновативные процессы генерации арт-продуктов, арт-услуг, которые на различных этапах своего возникновения «требуют» действий, связанных с деятельностью специалистов в сфере менеджмента, маркетинга - а именно «раскрутки», промоушна и т.д.

Рассмотрение различного рода проблем, связанных с арт-менеджментом, необходимо начинать с уточнения исторических основ возникновения той или

иной составляющей (вида) артосферы. Это обуславливается тем, что для всех без исключения исторических периодов, а тем более культур, стран и цивилизаций, характерны те или иные аспекты генезиса и развития арт-менеджмента как такового. Все это находило и находит наиболее яркое отражение и воплощение в информационных объектах, ресурсах, культурных формах, артефактах и проч., инноватированных представителями различных видов артосферы.

В различные времена процессы управления в сфере художественной культуры обладали, обладают и будут обладать определенной спецификой, что, в свою очередь, детерминирует особенности подготовки специалистов, занятых в этом виде деятельности. Отметим, что сегодня уже мало кто полагается в своем деле/бизнесе только на интуицию и удачу, которые, впрочем, несомненно, также являются важными составляющими успеха. Но все-таки благополучие любой организации, да и конкретной персоны есть результат продуманной деятельности как руководства и персонала команды, так и собственного менеджмента, т.е. самоменеджмента.

Это подчеркивает тот факт, что в современном мире именно научный менеджмент позволяет различным менеджерам (тем более арт-менеджерам) иметь корректное теоретическое понимание функции процесса управления и способствует на практике разработке и воплощению «в жизнь» принципов и различного рода рекомендаций для все более «продвинутой» и усложняющейся деятельности в условиях подвижного рынка (в нашем случае – художественного, т.е. арт-рынка).

В этой связи неслучайно, что собственно учебная дисциплина «Арт-менеджмент» (как одна из профилирующих в подготовке менеджеров социально-культурной деятельности, в том числе арт-менеджеров) преподается в VII семестре, когда будущими специалистами уже прослушан целый ряд учебных курсов (например, «Технологические основы социально-культурной деятельности», «Теория и практика социокультурного менеджмента», «Основы маркетинга», «История искусств» и др.). К этому времени студенты уже обладают определен-

ными теоретическими и практическими знаниями, умениями и навыками, позволяющими им соотносить ряд составляющих содержания указанного учебного курса с общими требованиями к итоговой подготовке выпускника.

Это побуждает преподавателей в наибольшей степени активизировать познавательную и самостоятельную деятельность студентов в образовательном процессе, что и является сегодня одной из важнейших задач высшей школы. Грамотно и корректно продуманные дидактические приемы позволяют студентам «закрепить» уже известный им материал, получить новую «порцию» знаний, а также (посредством различных заданий) «проникнуться» будущей практической деятельностью в качестве специалиста профессиональной социокультурной сферы.

Еще раз подчеркнем, что именно рыночные условия бытования современного информационного социума способствуют осознанному пониманию того, что приобретение способности самостоятельно принимать решения деловых проблем требует определенных знаний, умений, навыков, нового экономического мышления, ориентации на ценности и идеалы демократического общества, отечественной и зарубежной культуры. Отсюда ясно, что именно менеджмент представляет собой одно из достижений рынка, маркетинга. Он есть самостоятельная область знаний, синтезирующая науку, специализированный вид человеческой активности, опыт, методы и формы управления, организационно-управленческое искусство и инновации, креатив.

Такой подход не мешает воспринимать арт-менеджмент по-разному - например, как: 1) искусство (т.е. высокая степень умения и мастерства) управлять искусством; 2) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами; 3) науку, имеющую свой объект, предмет, совокупность концепций, теорий, принципы, проблемы и методы их решения; 4) деятельность, базирующуюся на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, соответствующую социокультурным условиям, а также экономико-правовой реальности и т.д.

Нам импонирует то, что собственно арт-менеджмент в зарубежном понимании есть не просто совокупность технических процедур и методов, а особая субкультура, наполненная своими ценностями, нормами и законами. Но слепое копирование и использование западных теорий и технологических алгоритмов арт-менеджмента без учета специфики российской действительности и философии управления не сможет принести реальных положительных результатов. Россия есть Россия! Тем более, что арт-менеджмент – это, как мы полагаем, прежде всего, философия и культура управления в артосфере.

Важно подчеркнуть, что основной задачей арт-менеджмента сегодня является и то, что информация, знания, опыт, инновации должны трансформироваться в производительную силу. Именно это позволит обеспечить бытие и успех любой организационной структуры артосферы (например, арт-галереи, музея, библиотеки как просветительского и информационного центра, театра, киноконцертного зала, продюсерского центра и проч.) на художественном рынке, интегрированном в глобальное арт-пространство.

Мы утверждаем, что арт-менеджмент как удивительно яркий феномен современного гуманитарного знания есть целостная совокупность гармоничного сочетания и использования различных принципов, подходов и моделей управления для решения разного уровня креативных и бизнес-задач, приводящих к успеху (получение наибольшей прибыли при наименьших затратах) в артосфере, т.е. в сфере художественной культуры и искусства как ее квинтэссенции.

Ключевой задачей менеджмента, а также арт-менеджмента, была, есть и будет необходимость обеспечить совместную работу людей через единые цели и общие ценности, сформировав с этой целью наиболее подходящую структуру организации и создав «такие условия для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды» (8).

Исследование, «препарирование» и представление арт-менеджмента с позиций различных наук (философия, культурология, семиотика, социология, пси-

хология, этика, эстетика, информациология и др.) позволят будущим арт-менеджерам наиболее полно рассмотреть и постичь, во-первых, все грани этого полисмыслового явления, а, во-вторых, освоить весь спектр технологических алгоритмов, используемых для осуществления социокультурной деятельности и генерации арт-пространства в информационном Универсуме.

Отсюда можно сделать вывод о том, что в контексте генезиса информационного общества при преподавании дисциплины «Арт-менеджмент», обладающей в силу присущей ей специфики, зависящей от сферы применения принципов управления – сферы художественной культуры (и искусства как ее сердцевины), необходимо использовать междисциплинарный подход. Это поможет молодому специалисту постичь целостную сущность арт-менеджмента, обладающего различными инструментами маркетинга, влияющими на процессы создания, организации и продажи арт-продукта, арт-услуги как товара. В целом, все это будет способствовать формированию арт-менеджера - «продвинутого» в профессиональном отношении специалиста социально-культурной сферы как интеллектуального капитала, стремящегося к освоению и популяризации бескрайних просторов Текста артосферы, объединяющего вариативные информационные ресурсы.

1. Путин, В. В. Вступительное слово на заседании Совета Безопасности по вопросу развития информационного общества в России / В. В. Путин: Электр. ресурс // <http://www.kremlin.ru/text>.

2. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – С. 22.

3. Пригожин, И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. – М. : ООО «Алкигамма», 2001. – С. 56-57.

4. Там же. – С. 81.

5. Подробнее см.: Суминова, Т. Н. Ноосфера: поиски гармонии / Т. Н. Суминова. – М. : Академический Проект, 2005. – 448 с. – (Технологии культуры).

6. Суминава, Т. Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) / Т. Н. Суминава. – М. : Академический Проект, 2006. – 480 с. (Технологии культуры).

7. Суминава, Т. Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания) / Т. Н. Суминава. – М. : Академический Проект, 2006. – 383 с. - (Технологии культуры).

8. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2006. – С. 20.

*Суминава Т. Н.*

### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА АРТ-МЕНЕДЖЕРОВ В ВУЗАХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

Современный мир развивается в контексте постиндустриального пространства с трансформированной парадигмой производства и потребления, когда сфера культуры и искусства и ее составляющие выступают в качестве товара, экономика трансформируется в творческую/креативную экономику, «экономику переживаний» и т.д.

При этом все составляющие рассматриваемой сферы имеют преимущественно коммерческий характер, что подтверждает значимость профессиональной подготовки арт-менеджеров в вузах культуры и искусств.

Этим обуславливается, что именно арт-менеджмент (управление в сфере искусства) как «наука третьего тысячелетия» (2), одно из фундаментальных научных направлений, сфера человеческой деятельности на сегодня является достаточно важным ресурсом/инструментом/механизмом развития инновационной/творческой/ креативной экономики, в которой ключевыми являются творческие/креативные индустрии, творческий класс, творческий город и творческий кластер и т.д.

В качестве одного из значимых элементов современной арт-индустрии как коммуникативной системы (автор – текст произведения (арт-проект/арт-продукт) – потребитель символической информации), без которого функционирова-

ние таковой в современных рыночных условиях является затруднительным, является фигура посредника, субъекта деятельности, экономического агента – арт-менеджера (англ. art + manager от art – «искусство» и manager – «управляющий»), который, согласно нашей концепции, представляет собой управленца в сфере искусства - сердцевины художественной культуры (4, 6, 7).

Авторы учебника «Теория и практика социокультурного менеджмента» В. В. Чижиков и В. М. Чижиков справедливо обозначают достаточно широкое профессиональное назначение арт-менеджера. Они называют, в частности, «менеджера (администратора, антрепренера, продюсера, импресарио, промоутера, руководителя) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино- и фотостудий, студий видео и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, наконец, комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры городов и районов страны; менеджера профессиональных и самодеятельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театрально-студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития» (8, с. 272–273).

Деятельность арт-менеджера имеет определенную специфику, зависящую как от вида искусства, в котором осуществляется профессиональная активность, так и от осуществляемых им процессов. Все это находит проявление в названии тех *должностей* или *профессий*, в рамках которых арт-менеджер работает или в которых трудятся его коллеги, т.е. его окружение.

Для того, чтобы уяснить сущность профессии арт-менеджера как управленца в сфере искусства, обратимся к американскому определению собственно управления: «Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит.

Управлять – это делать что-либо руками других». Из этого следует подлинное и адекватное восприятие деятельности менеджера (в данном случае – в рассматриваемой нами сфере человеческой активности – сфере искусства), сущность которой заключается не в выполнении какого-либо конкретного задания, а в создании атмосферы и условий для выполнения такового другими.

Мы утверждаем, что арт-менеджер – это бизнес-помощник художника/артиста, работающего в контексте современного арт-рынка и его разновидностях и которому важно создавать тексты произведений/арт-продукты не только для самоактуализации, но и для продажи.

Арт-менеджер, в зависимости от должностных инструкций, может участвовать в организации или осуществлении маркетинговых исследований рынка для осознания значимости той или иной темы/проблемы, коммуницировать со спонсорами, меценатами, покупателями/потребителями арт-продукции и т.п.

В соответствии со статусом, ключевыми функциями и задачами арт-менеджер как интеллектуальный ресурс/капитал экономики сферы культуры и искусства (3) может выступать в качестве продюсера, антрепренера, арт-директора, агента, промоутера и т.п., т.е., например, кинопродюсера логично воспринимать в качестве управляющего всем процессом работы над фильмом как арт-продуктом/арт-проектом.

Подтверждением значимости профессии арт-менеджера, например, менеджера в сфере театра, может служить мнение директора Большого театра кукол Санкт-Петербурга Александра Калинина: «В наше время грамотные, активные и опытные театральные менеджеры – это те «сподвижники», без которых подлинный успех театрального дела попросту немислим. Ведь именно менеджеры в театре «делают» посещаемость, «подпитывают» театр деньгами, ищут новые способы привлечения зрителя. Они – рыцари репертуара, они в ответе за качество и культуру проведения спектакля. У наших уважаемых «творцов» об этом очень мало знаний» (1)

Современная рыночная «система координат» позволяет нам утверждать, что арт-менеджеры сегодня – это экономические агенты, организаторы бизнес-

деятельности в сфере искусства, предприниматели (такие «герои дня», как продюсеры, антрепренеры, импресарио, промоутеры, агенты, администраторы, арт-дилеры и т.д., т.е. «коммерсанты от искусства»), осуществляющие работу по генерации арт-проектов, открытию и продвижению новых имен на арт-рынок, формированию сегментов сферы искусства, вкусов, предпочтений, потребностей, культуры и нравственности представителей социума, а также символического пространства арт-текста.

Вот почему арт-менеджерам необходимо разбираться не только в видах искусства, но и в специфике и технологических процессах создания многочисленных культурных форм, документов, проектов, информационных объектов арт-индустрии. Арт-менеджеру важно знать сущность арт-индустрии и ее информационную (и не только!) составляющую. Это будет способствовать пониманию управленцем творческого/креативного/ инновативного пути автора/художника/творца, реализующего идею и воплощающего ее в конкретном материале, а также осуществлению дальнейшего процесса «продвижения» текста произведения как арт-проекта/арт-продукта на арт-рынок.

Кроме того, арт-менеджер должен помнить, что арт-индустрия – это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры, нравственной составляющей социума. Тем более, что, находясь в современном постиндустриальном пространстве с огромным спектром различных технологий (маркетинговых (фандрейзинг, реклама, PR, промоушн), информационных и т.д.), артосфера/арт-индустрия представляет собой яркую, целостную, гармоничную информационную систему (5). В ней происходят разнообразные инновативные процессы генерации арт-продуктов, арт-услуг, которые на различных этапах своего возникновения «требуют» действий, связанных с деятельностью специалистов в сфере менеджмента, маркетинга, продюсирования - а именно «раскрутки», промоушна и т.д.

Сегодня важно понимать, что менеджер, работающий в сфере культуры и искусства, т.е. в творческой сфере, должен кроме нормативно-правовой и финансово-экономической составляющей знать и понимать специфику творческого

процесса, уметь включиться в таковой, не нарушая этических и эстетических законов, которые являются ключевыми в сфере культуры и искусства.

Арт-менеджеры в лице не столько коммерсантов, сколько предпринимателей в сфере искусства, в творческих/креативных индустриях, т.е. продюсеров как генераторов Арт-текста/Арт-реальности/Арт-мира, своими действиями способствуют решению различных проблем: организационных, творческих, нормативно-правовых и финансово-экономических, что существенно влияет как на развитие собственно арт-индустрии, так и на отраслевую экономику, нуждающуюся в эффективных управленцах для реализации культурной политики.

В контексте рассмотрения проблемы профессиональной подготовки арт-менеджеров в вузах культуры и искусств, обратим внимание на деятельность кафедры менеджмента социально-культурной деятельности Московского государственного университета культуры и искусств (зав. кафедрой – Чижиков Виктор Михайлович, доктор культурологии, профессор, заслуженный работник культуры РФ, академик Международной академии туризма, академик Международной академии наук высшей школы). Это подразделение вуза было создано в сентябре 1999 года как ответ на востребованность в профессиональном сообществе работников социально-культурной сферы, специалистов, способных действовать в условиях рыночной экономики.

На данной кафедре действует несколько научных школ: «Теория и практика социокультурного менеджмента» (руководители – Чижиков В. М. и Чижиков В. В.), «Технологические основы социально-культурной деятельности» (руководитель – Новикова Г. Н.) и «Арт-менеджмент» (руководитель – Суминова Т. Н.).

Тесно взаимодействуя с работодателями и учитывая их запросы на подготовку определенных специалистов, кафедра менеджмента социально-культурной деятельности МГУКИ в 2014 году объявила прием абитуриентов-бакалавров по специальности 071800 «Социально-культурная деятельность» кроме профи-

лей «Менеджмент социально-культурной деятельности» и «Менеджмент культурного туризма», еще и на профиль «Арт-менеджмент» по дневной и заочной формам обучения.

Бакалавр профиля «Арт-менеджмент» пользуется достаточно высоким спросом у работодателей – учреждений и организаций сферы культуры и искусств, которые испытывают «голод» специалистов для таких должностей, как продюсер, антрепренер, импресарио, промоутер, куратор выставок, руководитель концертного зала, агентства, кинотеатра, студии аудио- и видеозаписей, телевизионного канала, профессионального, самодеятельного творческого коллектива, ансамбля, концертной группы, event-менеджера, реализующего проекты праздничных программ, социокультурных мероприятий, фестивалей, смотров и т.д.

В процессе обучения по профилю «Арт-менеджмент» специальности «Социально-культурная деятельность» студенты, кроме учебных дисциплин общей базовой части и модульной, будут изучать такие учебные дисциплины, как, например, «Арт-менеджмент», «Интеллектуальная собственность и авторское право в сфере культуры», «Основы и структура арт-индустрии», «Основы продюсерского мастерства», «Основы шоу-бизнеса», «Управление проектами в шоу-бизнесе», «Технологии арт-менеджмента», «Технологии выставочной деятельности» и ряд других, которые обеспечат подготовку высококвалифицированного бакалавра.

Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности МГУКИ имеет различные базы практики, имеющие отношение к современной арт-индустрии. Это продюсерские центры, школы искусств, галереи, дворцы культуры, управления культуры, телевизионные каналы и т.д., что позволяет студентам получать профессиональные навыки и умения, необходимые для будущей деятельности.

Выпускники-бакалавры могут продолжить обучение в магистратуре по названным профилям, а далее – поступать в аспирантуру по выбранному ими научному направлению. Ведь одна из ключевых задач высшей школы – это ин-

теграция науки и образования, что приводит к формированию у студентов системного и проектного мышления для осуществления ими в дальнейшем управления бизнес-процессами в условиях «экономики переживаний».

В процессе обучения на кафедре осуществляются мотивационные процессы студентов, магистрантов и аспирантов к научно-исследовательской деятельности посредством 1) приобщения их к работе в библиотеках и архивах с различными источниками информации в контексте разрабатываемой проблематики, 2) формирования у учащихся культуры и этики научной деятельности, в том числе понимания значимости интеллектуальной деятельности и охраны авторского права в условиях современного нормативно-правового информационного пространства, 3) участия в работе «круглых столов», конференций, симпозиумах, форумах, организаторами или участниками которых являются кафедра, факультет, вуз, 4) участия в конкурсах как грантов для студентов и аспирантов, так и дипломных работ с последующей публикацией результатов.

Мы утверждаем, что арт-менеджмент – это, прежде всего, философия и культура управления в сфере искусства/арт-индустрии. Профессиональная подготовка арт-менеджеров как интеллектуального капитала/ресурса экономики сферы культуры и искусства – это одна из важнейших задач вузов культуры и искусств, осуществляющих формирование конкурентоспособной личности Мастера с несколькими уровнями культуры – общая, профессиональная, энциклопедическая. Это позволит арт-менеджеру участвовать, используя различные инструменты маркетинга, в процессах создания, продвижения и продажи арт-проекта/арт-продукта/арт-услуги как товара, а также влиять на сознание масс и формирование трендов современного арт-рынка.

#### Список литературы

1. Кингисепп, М. Престиж театральных менеджеров поднимет премия / М. Кингисепп, Ж. Зарецкая // Режим доступа: <http://www.fontanka.ru/2011/04/24/016>.
2. Колбер Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И. Эврар // Арт-менеджер. – 2002. – № 3. – С. 3–10.

3. Суминава, Т. Н. Арт-менеджер как интеллектуальный ресурс/капитал экономики сферы культуры и искусства // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2008. – № 3. – С. 98–102.

4. Суминава, Т. Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 3. – С. 117-123.

5. Суминава, Т. Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания). – М. : Академический Проект, 2006. – 383 с. – (Технологии культуры).

6. Суминава, Т. Н. Арт-менеджмент: к определению понятия // Культура и образование. – М. : МГУКИ, 2013. – № 1. – С. 100-108.

7. Суминава, Т. Н. Арт-менеджмент: некоторые аспекты подготовки специалистов в контексте развития информационного общества // EVA 2007: 10-я юбилейная междунар. конф. (Всерос. гос. б-ка иностр. лит-ры им. М.И. Рудомино; 3-6 дек. 2007 г.) // Режим доступа: [http://conf.cpic.ru/eva2007/rus/reports/report\\_1251.html](http://conf.cpic.ru/eva2007/rus/reports/report_1251.html).

8. Чижиков, В. М., Чижиков В. В. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

*Макарова Е. А.*

### О РАЗВИТИИ EVENT-ИНДУСТРИИ В БЕЛАРУСИ

Актуальность рассмотрения технологий арт-менеджмента в структуре event-индустрии определяется повышением роли событийных мероприятий (event – мероприятий) в деятельности различных субъектов общественной жизнедеятельности.

Event-индустрия получила самое широкое развитие во многих странах мира. Проводятся конкурсы и международные фестивали (Global Event Awards), на которых позиционируются event-проекты, представляемые агентствами и организациями сферы event-индустрии [1,2,3]. Собственно, event-бизнес либо индустрия специальных мероприятий появилась в нашей стране около двадцати лет назад, «когда бизнес-структуры стали задумываться о своем позитивном имидже – как в глазах собственных сотрудников, так и в сознании окружающего мира» [4].

Следует согласиться с мнением, event-менеджмент – это огромный пласт различных действий, своеобразная программа управления мероприятием как проектом. Event-менеджмент включает в себя все действия и меры, которые предусматриваются при планировании, организации, контроле и управлении проектом или событием (в переводе «event» и означает событие, мероприятие), то есть функции классического менеджмента. По мнению ряда авторов, в частности, таких как В. Новиков [5], А. Ульяновский [6], Е. Хомак [7], event-менеджмент решает задачи рекламирования организаций и предприятий, формирования устойчивых партнерских отношений, налаживания связей между различными субъектами рынка, стимулирования развития организации, повышения уровня корпоративной культуры и многое другое.

Event-мероприятия – современное и актуальное явление, связанное с возрастающим интересом организаций к данному виду социально-культурной практики, к данному виду праздника как эффективной маркетинговой коммуникации, одной из форм проявления организационной культуры и имиджевой стратегии организации. То есть, event- мероприятия – всегда инструмент маркетинговой коммуникации и PR. Цель event-мероприятий – продвижение товара или услуги, установление позитивного имиджа компании как во внутренней, так и во внешней среде. В процессе таких мероприятий реклама и другие способы продвижения товаров и услуг превращаются в значимое событие, в праздник, имеющий как социальные, так и экономические цели [ 8, 9].

Event-мероприятия могут иметь разные виды, масштабы и цели. Осуществляются event-мероприятия в форме праздников, концертов, презентаций, экскурсий, выставок, ярмарок, семинаров, ток-шоу, спортивных мероприятий, юбилеев, симпозиумов, конференций, а также других развлекательных мероприятий [3,5,6,7,9].

Как отмечает один из известных продюсеров и экспертов в области event-менеджмента М. Сондер, «у развлекательных мероприятий глобальные возможности при действенном стратегическом планировании и управлении творческим

процессом event-мероприятия» [3, с. 47, с.187]. То есть, event-менеджмент – событийный менеджмент, необходимый именно для того, чтобы такое мероприятие было исключительным, особенным. Как видим в сфере event-индустрии находят самое непосредственное применение технологии арт-менеджмента.

В целом же, в структуре современной event-индустрии выявляются следующие виды профессиональной деятельности арт-менеджера: организационно-досуговая деятельность по осуществлению информационно-коммуникативных, рекреационно-оздоровительных, художественно-творческих и празднично-зрелищных мероприятий; сценарно-проектная деятельность по разработке маркетинговой и художественной концепции корпоративных мероприятий; информационно-методическая деятельность по изучению и систематизации опыта организации досуга и способов формирования корпоративной культуры организации; организационно-маркетинговая деятельности по выявлению корпоративных интересов организации, по формированию имиджа организации и позиционированию ее на внутреннем и внешнем рынках.

Непосредственно арт-менеджер, функционируя в сфере event-индустрии, решает следующие практические задачи [10, с. 274–280]:

- планирование, согласование, проведение и контроль мероприятий (PR-мероприятий, конференций, пресс-конференций, благотворительных акций, нестандартных мероприятий);
- управление взаимоотношениями с PR-агентствами и оценка эффективности сотрудничества;
- разработка и реализация концепций, идей, механизмов и сценариев мероприятий, соответствующих поставленным целям, посредством тесного сотрудничества с PR-агентствами;
- оценка эффективности мероприятий, поиск путей их совершенствования;
- ведение спонсорских проектов: разработка стратегии, постановка коммуникационных целей (включая позиционирование бренда, уровень его узнаваемости), размещение промоматериалов в рамках спонсорских проектов;

– построение отношений с другими отделениями компании: участие в профессиональных клубах, общих встречах, церемониях и т. д.;

– мониторинг происходящих в event-индустрии изменений (в деятельности ведущих event-агентств), отраслевых трендов и инноваций.

Таким образом, арт-менеджер призван вести *рекламно-информационную, рекреационную и культурно-зрелищную деятельность* среди населения; *организовывать event-мероприятия* (событийные мероприятия) в соответствии с корпоративными потребностями организаций; *разрабатывать программы культурно-досуговых мероприятий* различной направленности; *содействовать решению социально-психологических проблем* организации; *обеспечивать промоуин и продюсирование event-мероприятий*; *формировать социально-культурную среду для эффективного развития организационной и корпоративной культуры*; *содействовать позиционированию организации* средствами event-мероприятий.

Как и во многих других странах, в Беларуси функционирует значительное количество разных event-агентств (праздничных агентств, концертных агентств) [1, 12]. Существует профессиональная премия в области event-индустрии, на которой представляются проекты: лучший event для бренда, лучшее event-мероприятие, лучший корпоративный праздник, лучший корпоративный проект, социальный проект, праздничный проект, свадебный проект и т.д. В 2013 году создан «Клуб белорусских ивенторов», способствующий обучению и профессиональному росту белорусских event-менеджеров [1].

Вместе с тем, несмотря на рост популярности событийных мероприятий, а также спрос на event-услуги, существует проблема, связанная с отсутствием профессионально подготовленных специалистов в области event-менеджмента [1, 11].

Многие работники культуры в регионах, обладая значительным опытом организации концертно-зрелищных программ, включаются в процесс оказания платных услуг по проведению event-мероприятий и испытывают определенные трудности профессионального порядка, прежде всего, недостаток знаний в области событийного менеджмента и маркетинга.

Ситуация осложняется тем, что до настоящего времени опыт деятельности event-агентств недостаточно отрефлексирован, ощущается нехватка специальных исследований данного сегмента рынка event-услуг. Вследствие чего отсутствуют необходимые образовательные программы, а профессии «event-менеджер» обучаются непосредственно в специализированных агентствах в процессе работы. Что зачастую влечёт за собой некачественный продукт, выпускаемый на рынок event-услуг и даже негативное восприятие событийных мероприятий. Представляется, что эти обстоятельства определенным образом тормозят развитие event – индустрии в Беларуси.

Основываясь на практических наблюдениях, а также анализе публикаций по данной проблематике, можно сделать вывод, что event-маркетинг в Беларуси находится на стадии своего становления. Представляется, что более эффективное внедрение технологий event-менеджмента в социально-культурную практику требует создания специальных образовательных программ по специальности «event-менеджмент» как направления профессиональной деятельности в структуре маркетинговых коммуникаций.

#### Список использованных источников

1. Белорусский ивент требует цивилизованного развития и профкадров [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: [http:// www. MARKETING.BY/](http://www.MARKETING.BY/) – Дата доступа: 05.11 2014.
2. Назимко, А. Событийный маркетинг. Руководство для заказчиков / А. Назимко. – М. : Изд. Вершина. – 2007. – 224 с.
3. Сондер, М. Event – менеджмент. Организация развлекательных мероприятий: техники, идеи, стратегии, методы / М. Сондер. – М. : Изд. Росинтер – 2007. – 340 с.
4. Event-industriya-v-rossii [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adme.ru/svoboda-avtorskie-kolonki> 9/ © AdMe.ru. – Дата доступа 02.01.2015.
5. Новиков, В. Праздники для сотрудников стали неотъемлемым элементом корпоративной культуры / В. Новиков // Эксперт Северо-Запад – 2001. – № 12. – С. 89.

6. Ульяновский, А. Искусство проведения корпоративных праздников / А. Ульяновский // Секретарское дело – 2004. – № 12 – С. 54 – 55.
7. Ходак, Е. Праздник как инструмент внутреннего PR / Е. Ходак // PRnews, 2000. – № 2. – С.163 – 170.
8. Джей, Э. Эффективная презентация. Пер с англ. Т. А. Сиваковой / Э. Джей. – Минск : Алмафея, – 1997. – 208 с.
9. Крысов, А. Специальное мероприятие – инвестирование в будущее / А. Крысов // Топ персона. Еженедельник карьериста. – 2009. – № 5. – С. 128–130.
10. Макарова, Е. А. Event–менеджмент как специальность переподготовки в системе дополнительного образования / Е. А. Макарова, А. А. Кушнеревич // Культура Беларусі: рэаліі сучаснасці : матэр. Між. навукова–практыч. канферэнцыі (12–13 чэрвеня 2012 г.). – Мінск, Інстытут культуры Беларусі. – С. 274–281.
11. Солонко, О. Белорусский event – рынок, или Голь на выдумки хитра / О. Солонко // Топ персона. Еженедельник карьериста [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://ruhttp://top-persona.by>. – Дата доступа: 28.12.2008
12. Шоу–бизнес Беларуси, 2013: справочник / сост. Т. Воронина [и др].– Минск: ООО «Мэджик», 2012. – 276 с.
13. Хальцбаур, У. Event-менеджмент / У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Каусе, Р. Мозер, М. Целлер. – М. : Изд.Эксмо – 2006. – 384 с.

*Макарова Е. А.*

## К ВОПРОСУ О ПОДГОТОВКЕ АРТ-МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

В отечественной науке, обращенной непосредственно к проблемам функционирования искусства и культуры в современной обществе, отмечается активизация исследовательской деятельности по систематизации и расширению теоретических знаний о закономерностях развития арт-менеджмента как специализированной области научного знания [1, 2, 4, 5, 9, 13].

Активность исследователей чаще всего направлена на определение социально-культурной сущности арт-менеджмента, выявление круга функций и задач профессиональной деятельности арт-менеджера, а также на рассмотрение других вопросов из числа функций управления в сфере культуры и искусства.

Появились специальные учебники и учебные пособия по арт-менеджменту: С. Б. Войтковского «Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве» [2], Е. И. Ждановой, С. В. Иванова, Н. В. Кротовой «Управление и экономика в шоу-бизнесе» [5], Е. И. Ждановой, А. К. Акчуриной «Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе» [6], С. М. Корнеевой «Музыкальный менеджмент» [11], Г. Н. Новиковой «Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте» [12], Г. Л. Тульчинского «Менеджмент в сфере культуры» [15], В. М. Чижикова, В. В. Чижикова «Введение в социокультурный менеджмент» [16] и др.

В систему подготовки специалистов – управленцев для отрасли искусства и культуры постепенно внедряются специальные учебные и тренинговые программы [7]. В задачи этих учебных программ входит подготовка квалифицированных профессионалов, законопослушных предпринимателей в сфере искусства, защищающих права автора, производителя, общества и государства [13, С. 3].

В образовательные программы нового поколения высших учебных заведений культуры и искусств Беларуси также включены учебные дисциплины, предусматривающие освоение студентами знаний в области арт-менеджмента.

Так, учебные планы образовательного стандарта нового поколения (начиная с 2008 года) по подготовке культурологов-менеджеров в Учреждении образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» и в Частном учреждении образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», предусматривают учебную дисциплину «Арт-менеджмент».

Схематично составляющие арт-менеджмента в современной литературе, о чем свидетельствует анализ публикаций названных выше авторов, представлены с трех позиций: как научная дисциплина, поскольку она включает теоретическую основу (теория, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук; как практика, поскольку задолго до теоретических изысканий были известны методики, стили руководства и управления творческими коллективами

и процессами; как искусство, поскольку осуществление руководства и управления в искусстве и культуре требуют высокой степени умения и мастерства [9].

Арт-менеджмент все чаще представляется как новое пространство для распространения теории управления [8]. Согласно этой точке зрения, менеджмент искусств находится в стадии зарождения, и если его не «удобряют», вкладывая туда знания и методы общего менеджмента, то вряд ли он будет развиваться и приносить отдачу. Концепция управленческой деятельности в сфере культуры и искусств, опирающаяся как на общие законы менеджмента, так и на закономерности функционирования искусства в социуме, в конце концов, получила название "арт-менеджмент", который следует рассматривать как синтез искусства и управления [9].

Практика показывает, что арт-менеджер, как управленец в сфере искусства, осуществляет следующие виды деятельности:

- планирует деятельность организации по поиску и отбору неординарных произведений, по разработке идей творческих проектов и самих художественно – творческих проектов;

- осуществляет отбор (кастинг) новых творческих коллективов, талантливых исполнителей («звезд», коллективов, молодых артистов, художников, театров и т.д.) для осуществления существующего или разработки и реализации нового творческого проекта;

- организует творческое развитие, репетиционную и концертную деятельность творческих коллективов, отдельного исполнителя;

- производит набор сотрудников, которые решают творческие, организационные и финансово-экономические задачи;

- координирует деятельность специалистов организации, включая все рабочие службы, задействованные в разработке и реализации творческого проекта (создание сценического имиджа «звезды», проведение маркетинговых исследований);

осуществляет контроль производства сценических аксессуаров, пошивом сценических костюмов, закупкой или производством музыкальных инструментов, светового, звукового, технического оборудования;

осуществляет контроль за изготовлением, распространением и продажей рекламно-печатной продукции, книг, журналов, музыкальных аудио- и видеоклипов, билетов, афиш, листовок и т.п.;

осуществляет деятельность по разработке и организации гастрольных турне (определение целей турне и задач маршрута, выявление его экономической и творческой целесообразности, условий для проведения творческих концертов, встреч, обеспечение транспортом и комфортных условий быта и т.п.);

стимулирует мотивацию сотрудников (участников проекта) на эффективное выполнение поставленных задач, а зрителей – на активное посещение реализованного творческого проекта (система скидок при посещении концертов, подарки, система качественных услуг и т. п.);

В целом, в структуре компетентностной модели арт-менеджера выделяются следующие группы знаний и умений:

– знание концепций арт-менеджмента, разработанных в различные периоды развития менеджмента в сфере культуры и искусства и оценка перспектив их применения в современном менеджменте в сфере культуры и искусства;

– знание нормативно-правовой и нравственно-этической основ деятельности арт-менеджера и умение применять их на практике;

– профессиональное владение методикой маркетинговой, финансовой и управленческой деятельности в сфере арт-индустрии;

– умение организовывать деятельность частной арт-фирмы, совместного или государственного учреждения культуры и искусства;

– умение проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста [13, 16].

Успешная профессионально-управленческая деятельность арт-менеджера, таким образом, предопределяется глубоким усвоением им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого

наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Кроме того, система подготовки специалистов к будущей профессионально-управленческой деятельности в сфере искусства и культуры должна быть направлена на обучение специальным знаниям, навыкам и умениям в области теории и практики арт-менеджмента; овладение методами маркетинговой и проектной деятельности в сфере культуры и искусства; овладение методами коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства.

Наиболее востребованными в сфере белорусского искусства представляются следующие направления исследований арт-менеджмента: арт-менеджмент как вид проектной деятельности в сфере культуры и искусства; арт-менеджмент как теоретическая база продюсерской деятельности в сфере белорусской эстрадной музыки; технологии арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии; реклама и маркетинг в структуре белорусского арт-менеджмента; кадровый ресурс арт-менеджмента в Беларуси и другие.

Практика подготовки арт-менеджеров в условиях высшего образования выдвигает перед наукой ряд задач, в числе которых: дальнейшая разработка методологических и теоретических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства; исследование арт-менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности в структуре социокультурного менеджмента; выявление особенностей арт-менеджмента в различных видах и формах культуротворческой деятельности; определение основных компетенций арт-менеджера и механизмов формирования его профессиональных умений и навыков; разработка и внедрение инвариантных моделей учебных планов подготовки арт-менеджеров в условиях высшей школы.

## Список использованных источников

1. Алексеевский, В. С. Социокультурная концепция общей теории менеджмента / В. С. Алексеевский // Менеджмент в России и за рубежом, 2004. – № 2. – С. 21–35.
2. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С. Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
3. Государство и менеджер культуры: перспективы взаимоотношений / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ООО "Бакивест" 2003. – № 2 (5). – С. 19–22.
4. Драгичевич–Шешич, М. Маркетинг организаций культуры / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО "Холдинговая Компания "Блиц-Информ", 2002. – № 1. – С.27– 28.
5. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
6. Жданова, Е. И. Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, А. К. Акчурина. – М. : МГУКИ, 2002.
7. Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО "Холдинговая Компания "Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С. 18–23.
8. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер / Пер. с англ. Л. Мочалова / под ред. М. Наймарк. – СПб. : Издатель Васин А. И., 2004. – 256 с.
9. Колбер, Ф. Арт–менеджмент – наука третьего тысячелетия / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов / Ф. Колбер, И. Эврар. – М. : ЗАО "Холдинговая Компания "Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С. 3 –7.
10. Коновалов, А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. – СПб. : Питер, 2005. – 188 с.

11. Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности “Музыкальный менеджмент” / С. М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
12. Новикова, Г. Н. Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте / Г. Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005. – № 2.
13. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.
14. Пригожин, И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. – М. : ООО "Алкигамма", 2001. – 320 с.
15. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Издательство “Лань”, 2001. – 384 с.
16. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

**Смаргович И. Л.**

#### ТВОРЧЕСКИЕ ИНДУСТРИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В современном мире обществе активнее утверждается новая концепция социального и экономического развития, выдвигающая культурные ресурсы и творчество на первый план современной, постиндустриальной экономики. Этот инновационный сектор называют творческими (культурными), или креативными индустриями (*creative industries*). *Творческие индустрии являются важным компонентом культурно-досуговой индустрии*, при этом они могут развиваться и в других сферах. Несмотря на достаточно широкое присутствие научных работ и аналитических отчетов, посвященных сектору творческих индустрий, сам термин «творческие индустрии» не имеет четких границ.

Разные исследователи наполняют термин разным содержанием. “Creative industries” с английского языка переводится и как «творческие индустрии», и как «креативные индустрии». Мы не считаем необходимым проводить разделение

между «творческими индустриями» и «креативными индустриями». В нашем исследовании данные термины «творческие индустрии» и «креативные индустрии» используются как синонимичные.

Одной из наиболее значимых целей развития культуры нашей страны на ближайшие десятилетия становится формирование креативного культурного пространства. Сфера культуры при сохранении традиционного вектора должна стать также пространством инноваций и одним из факторов развития инновационной экономики. В этом контексте тема формирования нового городского и регионального пространства под воздействием современных культурных (творческих) индустрий необычайно актуальна. Наиболее значимым и часто цитируемым определением творческих секторов является дефиниция, данная в 1998 г. британским департаментом культуры, медиа и спорта: *«Творческие индустрии – это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, мастерство и талант и которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест за счет развития интеллектуальной собственности»* [8]. Творческие индустрии выступают как тип социально-культурных практик, сектор экономики, интегрирующей доминантой в которых выступает творческая, культурная компонента.

*Креативные / творческие индустрии* – это не единая отрасль, они включают в себя множество сегментов, предоставляющих разные возможности вести экономическую деятельность.

Первоначально в Великобритании следующие индустрии были определены как творческие: реклама, архитектура, искусство и рынок антиквариата, ремесла, дизайн, дизайнерская мода, фильмы, интерактивное программное обеспечение досуга (то есть видеоигры), музыка, исполнительские виды искусства, издательское дело, программное обеспечение, телевидение и радио. Вместе с тем каждая страна (город, регион) в соответствии со спецификой своего развития определяет те сферы, которые входят в понятие «творческие индустрии», расширяя и дополняя базовый список.

Дж. Браун выделяет 4 ключевых элемента концепции творческих индустрий: «1. Базируются на творческих, художественных способностях индивидов 2. Действуют в союзе с менеджерами и технологами 3. Создают рыночные продукты 4. Экономическая ценность заключена в их культурных (или «интеллектуальных») свойствах» [1].

Творческие индустрии на практике включают в себя организации, центры и компании, ведущие предпринимательскую деятельность, при которой экономическая ценность производимых товаров или услуг неразрывно связана с их существованием в качестве элемента культуры [4, с.150]. В сфере творческих индустрий работают, как правило, малые и средние предприятия, производящие культурные, интеллектуально-творческие продукты и услуги.

Как инновационные предприятия, являющие собой квинтэссенцию творческих индустрий, создаются и успешно функционируют творческие кластеры - сообщества творчески-ориентированных предпринимателей, которые взаимодействуют на замкнутой территории.

Одним из приоритетных механизмов развития современных городов становится креативная экономика и творческие индустрии, материально-пространственным, выражением которых стали, в частности, креативные пространства и творческие кластеры.

В европейских и западных городах на территориях заброшенных помещений бывших заводов и фабрик стали формироваться творческие кластеры – особые места, где несколько предприятий, фирм, мастерских, офисов, объединенных в общем пространстве и занятых в секторе творческих индустрий.

*Творческий кластер означает группу взаимосвязанных фирм, предприятий, центров, сосредоточенных на одной территории и работающих в сфере производства творческого и интеллектуального продукта/услуги.*

Творческие кластеры представляют собой комплексы творческих мастерских по изготовлению художественной продукции (сувениров, кукол, изделий ДПИ), издательских центров, образовательных центров и студий, дизайнерских

и рекламных фирм, галерейно-выставочных пространств и т.п. Важнейшей характеристикой творческих кластеров является сочетание творчества и бизнеса, которое в итоге способствует производству культурных продуктов и услуг.

Понятие креативного (творческого) кластера вводит С. Эванс в 2006 году и определяет его как «сообщество творчески-ориентированных предпринимателей, которые взаимодействуют на замкнутой территории».

Творческий кластер – пространственная концентрация независимых предприятий, отдельных творческих личностей, организаций, относящихся к сфере творческих индустрий или обеспечивающих процесс производства, продвижения и реализации на рынке производимого продукта. Основным продуктом, который производится творческим кластером, является результат творческой деятельности с привлечением различных видов ресурсов. Сотрудничество в рамках такого кластера может быть уставным или налаженным в прямой творческой, технологической, организационной, экономической и других формах сотрудничества [2, с. 61].

Творческий кластер – это место, где культурно-досугово-творческие продукты и услуги не только производятся, но и потребляются. Это является важным отличием творческого кластера от промышленного, который не ориентирован на внутреннее потребление.

*Креативными пространствами называют публично доступные места города (лофты, арт-территории, арт-центры и др.), нацеленные на привлечение творческого сообщества, на реализацию культурных проектов, где люди могут демонстрировать другим результаты своего творчества и взаимодействовать с другими «не в роли потребителя товаров или работника компании, а в роли создателя, разработчика, творца уникального продукта своей личности» [6, с. 650].*

Креативные пространства и творческие кластеры – это не просто географические места и не новые типы «домов культуры», а инновационные культурные центры-сообщества, имеющие определенную миссию – развитие культурного предпринимательства, творческой городской среды и поддержка инициатив населения в области культуры и искусства.

Среди основных исследователей данной проблематики можно отметить западных и российских социологов, культурологов, философов: Дж. Хокинс, Э. Пратт, Р. Флорида, Ч. Лэндри, Ф. Бьянчини, Д. Хезмондалш, Е. Зеленцова, Н. Гладких, Т. Н. Суминова, Д. Э. Мильков, М. Б. Гнедовский, А. А. Васецкий, С. Э. Зуев, Е. Р. Хакимова, А. Гончарик, И. А. Стеклова, Н. Г. Федотова, Л. Ю. Кузовникова, А. Н. Сапрыкина.

Необходимо сказать, что отечественные исследователи также активно изучают данную тему в контексте развития социально-культурной ситуации. В частности, белорусские культурологи и философы характеризуют данное явление и раскрывают его особенности. Среди белорусских исследователей можем отметить следующих: И. Мацевич, В. Криштаносов, С. Любимов, И. Смаргович, Н. Илькевич, А. Карпеко, Д. Коренко и др. Отраслевая газета «Культура» поднимает вопросы функционирования кластеров в сфере культуры, туризма. Особенно активно эту проблему обсуждают специалисты-практики.

Развитие креативных пространств и творческих кластеров обусловлено в первую очередь тем, что последние десятилетия прошлого века многие страны осуществили переход от индустриальной экономики к постиндустриальной – это выразилось в перемещении промышленных предприятий из индустриально развитых стран в регионы с дешевой рабочей силой и более выгодными экономическими условиями.

Последствиями стали остановки предприятий, незанятость бывших промышленных комплексов, возникли проблемы с занятостью населения. Культурный ресурс стал выходом в данной ситуации. Е. Зеленцова и Н. Гладких, авторы одного из первых российских изданий, посвященных творческим индустриям, отмечают, что «уже с конца 1960-х годов были созданы программы развития творческих индустрий, которые обеспечили новый приток капитала, новую структуру занятости и сформировали новые источники доходов» [3].

Появление и развитие креативных пространств и творческих кластеров обусловлено следующими факторами: меняющиеся социальные и экономические условия жизни горожан, расширение информационного пространства,

быстро растущие культурные и досуговые потребности населения, развитие возможностей культурного предпринимательства, формирование креативной индустрии, мировой индустрии досуга и внеинституциональных форм культурно-досуговой деятельности населения, а также тот фактор, что городская культурно-досуговая инфраструктура не всегда может в полной мере удовлетворить запросы населения (особенно молодежи) в реализации творческого потенциала.

Все вышеперечисленные факторы значительным образом способствовали необходимости новых культурных пространств, на территории которых были бы созданы все условия для творческой самореализации населения и создания культурных продуктов и услуг. Быстрое развитие творческих кластеров и пространств обусловлено также ростом их влияния на культурные процессы городов, культурную перспективу и подкреплено их экономическим потенциалом.

Д. Н. Суховская отмечает, что креативные пространства также являются важным показателем в различных условиях существования разных стран и регионов и определяют потенциал развития страны и общества, так как посредством их:

- формируется творческая среда поселения;
- инвестируются финансовые ресурсы в креативных людей, а также создаются инновации для сферы культуры в целом;
- формируется востребованность творческого (креативного) потенциала через создание новых рабочих мест;
- разрабатывается и продвигается новейший интеллектуальный продукт;
- поддерживается экономическая, культурная и политическая коммуникации – обратная связь между производством и потреблением, технологией и содержанием, общественным удовлетворением и мобильностью;
- формируются пути выхода из экономического кризиса, связанного с реструктуризацией и модернизацией экономики страны, региона и города – тем самым наблюдается рост конкурентоспособности страны/региона/города;

- создается новый имидж и формируется социальная идентификация, возрождение регионов и пространств; решаются социальные задачи – развитие местных сообществ и их интеграция, а также осуществляется диалог местных сообществ [5, с. 716].

Творческие индустрии получают свое развитие и в нашей стране. В Беларуси постепенно развивается культурное предпринимательство, при котором и государственные, и коммерческие структуры начинают инвестировать финансы в развитие заброшенных предприятий и территорий и создают на их месте креативные пространства.

В Беларуси пока в большей степени развиваются так называемые креативные пространства. Они становятся центрами развития городской среды в отдаленных или малоразвитых районах, притягивают к себе лучшие творческие ресурсы городов и создают условия для развития инновационной творческой среды.

На территориях, закрывшихся и пустующих промышленных предприятий начали открываться креативные пространства и центры, на базе которых работают арт-галереи, книжные и сувенирные магазинчики, антикафе, творческие школы и студии, проводятся различные культурные и досуговые мероприятия, проекты и программы. Рост подобных культурных формирований свидетельствует о том, что данное движение будет расти и активно влиять на развитие творческой городской среды.

Так, к примеру, в Минске одним из первых креативных пространств был лофт-проект «Балки» – это арт-пространство для проведения выставок, лекций, тематических программ, мастер-классов, встреч, съемок, корпоративных и праздничных мероприятий, семинаров и т.п. Также одним из первых креативных пространств в Беларуси можно считать галерею «Ў». Пространство галереи, помимо своего целевого предназначения, постоянно используется для проведения встреч, лекций, тематических программ, выставок художников и фотографов, мастер-классов, презентаций.

В Минске, как отмечалось выше, плодотворно работает креативное пространство «ЦЭХ», которое предоставляет услуги по организации выставок, неформатных семинаров, лекций, перформансов, тренингов, кинопоказов, фестивалей, образовательных проектов, мастер-классов, ток-шоу, а также предлагает места для коворкинга как новой структуры организации рабочего процесса.

В качестве положительной тенденции следует отметить, что в Беларуси растет количество новых креативных пространств, которые становятся местом реализации новых творческих проектов и мероприятий. За последние годы в Минске и Витебске также открыты такие креативные пространства и хабы (центры) как «Кто такой Джон Голт?», «VZAP», «Корпус8». На их базе проходят образовательные, развлекательные программы, тренинги, семинары, творческие встречи, кинопоказы, функционирует коворкинг.

Некоторые арт-пространства со временем вполне могут стать полноценными белорусскими творческими кластерами, нацеленным на творческое предпринимательство, образовательные процессы, сотрудничество творческих личностей и структур. На их территории будут работать творческие мастерские, арт-школы и студии, типографии, концертные площадки, шоу-румы и т.д. Будут проводиться мастер-классы, встречи, презентации, лекции, кинопоказы, выставки, вечеринки и т.п.

В Республике Беларусь разработана правовая и методическая база по созданию кластеров (в том числе творческих кластеров): это Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014 № 27 «Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и план мероприятий по ее реализации», Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в РБ» на 2016-2020 годы. Министерство экономики подготовило «Руководство по созданию и организации деятельности кластеров в Беларуси». Также в правительстве на рассмотрении находится проект Указа, предусматривающий господдержку кластерных проектов, направленных на формирование инновационно-промышленных кластеров.

Кроме этого, создателям кластеров необходимо изучать международные документы по кластеризации: «Манифест кластеризации в странах ЕС» (ЕС, 2006 г.), «Европейский кластерный меморандум» (2008 г.).

Необходимо при этом заметить, что творческие кластеры, конечно, имеют свою специфику, поэтому также требуются специальные разработки и правовые документы, касающиеся создания и функционирования именно творческих кластеров.

К 2020 году планируется вынести ряд предприятий за черту города Минска, а пустующие здания отдать под креативные кластеры и пространства. Этому процессу будет способствовать уже имеющийся научный и культурный потенциал города. Необходимо также внимание властей, нацеленное на создание условий для правовой, информационной и финансовой поддержки подобных проектов.

Сегодня ключевой характеристикой современных городских культурных пространств является их многофункциональность. Креативные пространства и творческие кластеры полностью соответствуют этому требованию – эти формирования открыты для различных социально-культурных и культурно-досуговых проектов, как традиционных, так и инновационных.

Креативное пространство предоставляет возможности и создает условия для творческой самореализации жителей города. Благодаря развитию креативных пространств малопривлекательные и районы столичных и провинциальных городов могут превращаться в локации социально-культурной активности. Таким образом, функционирование креативных пространств и творческих кластеров способствует развитию городской инфраструктуры, культурного предпринимательства, увеличивает занятость населения, создаёт условия для реализации творческой активности горожан и поднимает уровень культурного потенциала города.

Примеры успешного опыта европейских и российских городов по претворению в жизнь теории творческих индустрий, свидетельствуют о том, что воплощение данных идей реально и в Беларуси, но с учетом национально-культурных и социально-экономических особенностей. На сегодняшний момент существует

реальная необходимость развития творческих индустрий в Республике Беларусь и создания кластерной системы, которая успешно реализуется не только во многих европейских странах, но и в странах постсоветского пространства. В Беларуси существует богатый творческий потенциал, но креативному слою населения не хватает инфраструктуры для самореализации, предпринимательского опыта и осознания необходимости кооперации.

Концептуально значимой в этом направлении для нашей страны определяется следующая структура: производитель творческих услуг и продуктов « арт-менеджер (арт-агент) « потребитель (зритель). У нас имеется достаточно большое количество людей творческих профессий, способных создавать творческий продукт, но вот совсем невелик пока класс так называемых арт-менеджеров (арт-агентов), умеющих продвигать и продавать эти продукты и услуги определенным целевым категориям населения.

Выбор целесообразной стратегии – вот одна из проблем развития творческих индустрий в нашей стране. Политика в области творческих индустрий в Республике Беларусь может развиваться в следующем направлении:

- создание законодательной базы, финансовых и налоговых механизмов поддержки и развития творческих индустрий в Беларуси на основе международного опыта в этой области;
- подготовка специалистов-профессионалов в области творческих индустрий;
- создание творческих кластеров и развитие «творческих пространств» с учетом национальной социально-экономической и социально-культурной ситуации. Кластеры и «пространства» целесообразно располагать на территории заброшенных фабрик или заводов, давая новую жизнь «заброшенным» индустриальным пространствам. Это также позволит развивать предпринимательскую деятельность в сфере культуры, искусства, досуга;
- проведение курсов, обучающих и обменных семинаров, конференций для специалистов по бизнес-планированию в сфере творческих индустрий;

- развитие информационно-аналитического пространства в области творческих индустрий.

Представляется, что развитие компаний, центров и организаций в области творческих индустрий (например, творческих кластеров) способно придать новый импульс дальнейшему развитию белорусской культуры и разнообразить ее модель, дать новые рабочие места для предприимчивых специалистов в сфере культуры и досуга, упрочить репутацию страны как современного европейского культурного центра.

Однако, будучи инновационным направлением для Беларуси, продвижение творческих индустрий сопряжено с такими проблемами, как несовершенство законодательной базы, финансовых и налоговых механизмов поддержки и развития творческих индустрий; малоразвитость теоретической, аналитической и информационной базы творческих индустрий и др.

Необходимо на государственном уровне понимание значимости и признание творческих индустрий. Также их развитию будет способствовать различные формы сотрудничества и партнерства всех заинтересованных сторон – государства и местных властей, общественных организаций, бизнеса и т.п. Необходимо также использование опыта ведущих стран мира в данной отрасли, при этом образование в сфере творческих индустрий будет способствовать формированию группы профессионалов в данной области. Все это открывает новые возможности экономического и культурного роста, повышает конкурентоспособность страны в современных условиях.

#### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение творческим/креативным индустриям.
2. Охарактеризуйте креативные пространства и кластеры как механизм развития творческой городской среды.
3. Опишите опыт деятельности креативных пространств в Беларуси.
4. По каким направлениям может развиваться политика в области творческих индустрий в Республике Беларусь?

## Литература

1. Браун, Дж. Культурные индустрии. Выявление культурных ресурсов территории/ Дж.Браун // Институт культурной политики [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: [http:// http://www.cpolicy.ru/analytics/64.html](http://www.cpolicy.ru/analytics/64.html). – Дата доступа: 25.07. 2016.
2. Дацко, О. И. Творческие кластеры как перспективное направление развития территорий / О. И. Дацко, У. П. Бабко // Социально-ориентированная модель экономического развития: опыт Германии и Беларуси : материалы Междунар. науч.- практ. конф., Минск, 18 мая 2011 г. / Фонд им. Фридриха Эберта [и др.]. Минск : И. П. Логвинов, 2011. – С. 61-63.
3. Зеленцова, Е. Творческие индустрии. Теории и практики / Е. Зеленцова, Н. Гладких // Creative Industries [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://creativeindustries.ru/rus/publications/19>. – Дата доступа: 16.07.2016.
4. Лимонов, Л. Э. Роль творческих индустрий в сохранении и использовании культурного наследия и обеспечении устойчивого развития территорий/ Л. Э. Лимонов, Д. А. Табачникова // XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. В четырех книгах. Книга 3. Отв. ред. Е. Ясин. – М. : НИУ ВШЭ, 2012. – С. 150-157.
5. Суховская, Д. Н. Философские проблемы функционирования поселений и их креативных пространств в условиях урбанизированного социума в XXI веке / Д. Н. Суховская // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 713-719.
6. Суховская, Д. Н. Реализация творческого потенциала населения через креативные пространства города: лофты, зоны коворкинга, арт-территории [Текст] / Д. Н. Суховская // Молодой ученый. – 2013. – № 10.– С. 650 – 652.
7. Хаирова, С. М. Маркетинговый подход к развитию индустрии досуга при взаимодействии властных и предпринимательских структур / С. М. Хаирова, Л. В. Секретова, Б. Г. Хаиров // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – №4 (47). – С.424-427.

8. What are Creative Industries and Creative Economy [Электронный ресурс] // British Council. – Режим доступа: [http://creativocities.britishcouncil.org/creativeindustries/what\\_are\\_creative\\_industries\\_and\\_creative\\_economy](http://creativocities.britishcouncil.org/creativeindustries/what_are_creative_industries_and_creative_economy). – Дата доступа: 06.08.2016.

### НАРАМА: ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС АРТ-МЕНЕДЖЕРА

Северо-Американская Ассоциация Менеджеров и Агентов исполнительских Искусств (НАРАМА) – крупнейшее американское национальное некоммерческое объединение, способствующее повышению профессионализма своих членов, укреплению коммуникаций и развитию сферы исполнительских искусств в целом. На основании многолетнего опыта практической работы членами Ассоциации был разработан своеобразный документ, название которого (НАРАМА Guidelines for Ethical Behavior) можно перевести как: Этический Кодекс Менеджера.

#### *Менеджер – артист*

Благодаря своей позиции лидера, менеджер несет ответственность за всех исполнителей.

1) Менеджеров и агентов часто осаждают артисты, которые ищут представителей. Если их исполнение заслуживает внимания, необходимо убедиться в отсутствия у них других соглашений с менеджерами либо обязательств перед предыдущими менеджерами. Менеджер не имеет права «переманивать» артистов из других менеджерских списков, особенно необоснованными обещаниями ангажементов и гонораров.

2) Условия менеджерского соглашения должны быть заявлены предельно ясно и в письменной форме. Взаимные обязательства и ответственность подробно указываются в контракте, а их детали и последствия артист должен понять и запомнить. Артист должен быть проинформирован еще до подписания

контракта о возможных расходах на промоушн и паблисити, переезды, телефонные переговоры и т.д., о механизме возмещения подобных расходов, а также об условиях продления или прекращения контракта.

3) Гонорар должен быть выплачен (переведен) артисту в обозначенный срок, и затраты должны быть перечислены по пунктам и оформлены в виде счет. Возникающие разногласия по поводу затрат должны разрешаться посредством переговоров.

4) В карьере любого артиста могут возникать критические моменты. Если менеджер чувствует, что он уже не эффективен для данного артиста, он должен быть искренним и предложить артисту возможности для перехода куда-либо еще.

5) Артист передает полномочия менеджеру. Он должен четко определить свои потребности, приоритеты и ожидания и, принимая на себя контрактные обязательства по отношению к менеджеру или представителю, должен их выполнять (им соответствовать). Невыполнение вредит не только репутации и эффективности менеджера, но и возможностям других артистов из списка. К тому же невыполнение артистом взятых на себя обязательств влечет за собой финансовую ответственность перед менеджером или представителем.

#### *Менеджер – представитель*

Отношения менеджера и представителя – главная проблема нашей профессии. Каждый из них представляет кого-то – с одной стороны, исполнителя, с другой – концертную аудиторию. Это предполагает взаимное доверие и общие обязательства перед исполнительским искусством.

1) От менеджера требуется предоставлять точную, эффективную, своевременную информацию об исполнителях. Это предохраняет от каких-либо умышленных искажений потребностей и возможностей тех артистов, которых представляет менеджер, и тех, которых он не представляет.

2) В течение процесса составления и заключения контракта менеджер должен помнить о своей руководящей роли. Необходимы откровенность и убедительность с представителями относительно влияния на артистические карьеры

неоправданных задержек, поспешности в заключении контрактов, преувеличенных предложений исключительных прав и т.д. Наоборот, менеджеры, в особенности имея дело с не очень опытными представителями, не должны допускать нарушений прав, возникающих из-за языковых неточностей. Нельзя предлагать представителям никаких «искушений» вроде денег или ценностей за представительство исполнителя. Это не просто запрещено, но является особенно неприятным нарушением доверия.

3) И менеджерские, и представительские организации ответственны за действия и обязательства своего персонала.

4) Подписанный контракт должен отражать все намерения, утвержденные обеими сторонами. Он должен быть полностью, точно и вовремя выполнен, включая все поправки, кроме задержек, обусловленных определенными обстоятельствами (правительственные гранты и т.п.). Все участники, в т.ч. артист(ы), должны быть полностью осведомлены обо всех условиях и готовы их выполнить. Любые последующие изменения должны своевременно и точно обсуждаться всеми заинтересованными сторонами. Необходимо помнить, что устные соглашения также являются юридически обязательными.

5) Разрыв соглашений. Отношения между менеджером и представителями – это партнерство, которое служит коммуникации между артистами и публикой. Контракт является важным звеном в этой цепи. Если оно отсутствует, нарушается все равновесие. В случае угрозы разрыва контракта, добровольного или нет, важно сохранить эту связь; процесс может быть трудным и даже болезненным, и лучшее профилактическое средство – тщательно разработанный и реалистичный контракт. Единственный паллиатив – искренность и добрая воля всех участников.

6) Исполнителям следует отдавать себе отчет в том, что нарушение соглашений может повредить как их карьере, так и репутации менеджера, а также подорвать доверие к представителю в глазах публики. Это особенно предосудительно, когда нарушение контракта связано с более прибыльным или престижным предложением в другом месте. Это отражение недалекости в представлениях об успешной карьере. Такие нарушения предполагают компенсацию

и менеджеру, и представителю пропорционально затратам и потерянными комиссиями.

Представитель должен знать величину своей доли участия в контракте; схема тура (или концерта) и бюджет составляются, исходя из соглашения. Нарушения или нечестность в соглашении самым неблагоприятным образом сказываются на жизнеспособности всего тура и имеют последствия не только для менеджера и артиста, но и для других его представителей. Особенно неприятно, когда разрыв соглашения происходит из-за проблем с продажей билетов: превентивной мерой в этом случае может служить совет представителю больше усилий направить на рекламу и промоушн. Ассоциация придерживается правила не подписывать контрактов, допускающих такую возможность. Если конфликтная ситуация все же возникла, необходимо предусмотреть выплату компенсации менеджеру и артисту.

Если же, несмотря на все усилия, происходит разрыв контракта, стороны должны использовать все возможности, чтобы найти подходящую замену исполнителю или перенести дату выступления.

#### *Менеджер – менеджер*

Отношения между менеджерами практически не являются объектом контрактных соглашений или общественного внимания по сравнению со всеми другими в комплексной сети профессиональных взаимоотношений. Тем не менее они отражают те отношения, которые желательны между менеджерами, с одной стороны, и артистами их представителями, с другой.

1) Менеджер должен уважать неприкосновенность списка артистов другого менеджера, то есть – не представлять того исполнителя, которого не уполномочен представлять.

2) Менеджеры должны быть осмотрительны, разумны, справедливы и дипломатичны, когда возникает соблазн обсудить предполагаемые недостатки коллег с артистами, представителями и другими менеджерами. Смешивание личных и профессиональных отношений – один из главных признаков низкого профессионализма.

3) Не существует адекватных рекомендаций для обманывающих друг друга исполнителей и менеджеров, кроме той, что люди нашей профессии обязаны следовать законам «джентльменских» соглашений. Менеджер не может представлять артиста из «списка» другого менеджера; если же такая ситуация возникает по инициативе артиста, менеджер должен откровенно с ним объясниться и постараться тактично выйти из этого положения.

#### *Менеджер – подчиненный*

Уникальная природа индустрии менеджмента исполнительских искусств – недостаточное количество тренинговых программ, небольшие офисы, фокус на сотрудничестве в основном с некоммерческими структурами – ведет к возникновению своеобразных, часто достаточно щепетильных ситуаций и отношений с персоналом.

1) Особенность профессионализма менеджера состоит в том, что мы являемся педагогами и часто обязаны сами обучать персонал основным элементам нашей профессии и, шире, ее философским аспектам. Как правило, многие из лучших «учеников» неизбежно уходят в собственный бизнес, работая с конкурентами или основывая свою организацию. Этот факт не должен являться причиной для взаимных обвинений.

2) Условия взаимных отношений должны быть четко определены в письменной форме, особенно относительно денежных обязательств после того, как служащий покидает учреждение.

3) Предполагается, что служащие будут соблюдать конфиденциальность внутренних коммуникаций, процедур, ценовых структур и личных контактов с настоящими и предшествующими работодателями.

#### *Процедуры разрешения споров*

Этический кодекс менеджмента исполнительских искусств не исключает различий во мнениях, интерпретациях и профессиональной практике. В интересах облегчения разрешения конфликтов, которые могут возникать между участниками. Ассоциацией учрежден специальный Консультативный комитет. Любая

сторона, входящая в соглашение с менеджером-членом Ассоциации, может обратиться в Комитет следующим образом: неофициальный запрос может быть адресован одному из действующих членов Комитета, который попытается разрешить спор без подключения всего Комитета или других сторон.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1. Содержание семинарских и практических занятий

#### Семинар 1.

##### Что такое арт-менеджмент

1. Арт-менеджмент в системе современной науки об управлении: сфера искусства и технология менеджмента.
2. Арт-менеджмент как новое дисциплинарное направление.
3. Арт-менеджмент как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей.

#### Семинар 2.

##### Арт как квинтэссенция художественных практик

1. Арт-менеджмент в системе современной науки об управлении: сфера искусства и технология менеджмента.
2. Современное состояние искусства и его влияние на содержание деятельности арт-менеджера.
3. Понятие «художественно-творческая продукция». Культурный продукт (арт-продукт). Виды и типы художественно-творческой продукции.

#### Семинар 3.

##### Арт-менеджмент в контексте задач прикладной культурологии

1. Миссия прикладной культурологии как методологической базы арт-менеджмента.
2. Арт-менеджмент как механизм инкультурации личности.
3. Социально-культурная сущность и основные направления развития арт-менеджмента.

#### Семинар 4.

##### Арт-менеджмент как социальное управление в сфере искусства

4. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.
5. Концептуальные основы арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере искусства и культуры.
6. Арт-менеджмент как процесс управления производством продукта рынка культурных услуг.

## **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **3.1. Задания для самостоятельной работы студентов**

- культурологический анализ арт-проектов белорусского и российского телевидения;
- контент–анализ публикаций по проблемам арт-менеджмента и продюсерской деятельности;
- просмотр видеоматериалов о мероприятиях и концертной деятельности в сфере арт-индустрии;
- посещение концертно-зрелищных и иных арт-проектов;
- написание эссе по проблематике профессиональной деятельности арт-менеджера.

### **3.2. Методика выполнения самостоятельных заданий**

#### **Культурологический анализ телевизионного арт-проекта**

Метод культурологического анализа явлений культуры и искусства позволяет отображать пространственно-предметный и конкретно-событийный мир культуры, выявлять поток культурного опыта людей, а также различные качества культурных явлений, программ, арт-проектов и социально-культурных мероприятий.

#### *Схема культурологического анализа телевизионных арт-проектов*

(Каждым магистрантом выполняется анализ 5 телевизионных арт-проектов на белорусском и российском телевидении)

- Название проекта
- Миссия (цель и задачи) проекта
- Значение проекта для развития художественной культуры

– Направление искусства, принадлежность к явлениям художественной культуры

- Прямая трансляция, телеверсия, телевизионный проект и др.
- Особенности структуры проекта (фрагмент, часть, отделение и т.д.)
- Режиссерская работа (замысел, сюжетный ход)
- Общая характеристика нескольких номеров или фрагментов программы
- Наличие известных исполнителей и деятелей искусства
- Роль арт-менеджера или продюсера (его участие в проекте)
- Аудитория проекта (целевая группа, социальный портрет)
- Роль ведущих и их имидж
- Целостность восприятия телепроекта
- Возможные средства финансирования
- Присутствие рекламных материалов
- Наиболее видимые недостатки проекта и замечания
- Пути совершенствования проекта
- Прогноз относительно жизнеспособности проекта (яго перспективы)
- Возможность использования опыта телепроекта в практике деятельности

арт-менеджера

- Собственные суждения и предложения.

### **Контент-анализ**

Контент-анализ (от англ. *contens* – содержание) – метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью выявления или измерения различных фактов и тенденций, отраженных в них, может использоваться как основной метод исследования явления культуры и искусства, практики функционирования арт-объектов, опыта реализации шоу-программы и др. Особенность контент-анализа в том, что он изучает документы в их социальном контексте.

*Схема контент-анализа публикаций по проблемам арт-менеджмента  
(материалы печатных СМИ, отечественных и зарубежных изданий)*

Каждым магистрантом выполняется анализ 5–7 публикаций по предложенной схеме.

Работа представляется в письменном виде на зачет. В устной форме представляется доклад по проблематике, отражаемой в публикациях, на зачете, который проводится в форме “круглого стола”.

№	1	2	3	4	5	6	7
	Название публикации	Издательство, год издания, номер и т.д.	Автор публикации Ф.И.О. (представитель науки, практики, деятель культуры и искусства, журналист и др.)	Характер материала, (Отражение опыта, постановка проблемы, дискуссия, реклама и т.д.)	Короткое содержание публикации (основные положения, факты, события, мнения)	Выводы или предложения автора относительно состояния и направлений развития арт-менеджмента, деятельности арт-менеджеров	Собственные выводы и суждения относительно содержания публикации и выводов автора

### **Метод наблюдения**

Метод наблюдения был и остается одним из главных инструментов в исследовании, при помощи которого можно судить об изменениях в характере социально-культурной активности аудитории, динамике зрительских предпочтений, особенностях формирования целевой аудитории выставки или презентации, художественных достоинствах арт-проекта.

## *Программа наблюдения*

Название мероприятия (концерта, фестиваля, презентации, арт-проекта и т.д.) \_\_\_\_\_

Организаторы и учредители акции \_\_\_\_\_

Место и время \_\_\_\_\_

Цели и задачи мероприятия \_\_\_\_\_

Название мероприятия \_\_\_\_\_

Общая характеристика программы:

– коллективы \_\_\_\_\_

– базовая организация \_\_\_\_\_

– исполнители \_\_\_\_\_

– руководители коллективов \_\_\_\_\_

Особенности представленной программы

а) сценическое воплощение

б) уровень исполнительского мастерства

в) продолжительность выступлений

г) сложность репертуара

д) режиссура программы

е) музыкальное оформление

ж) культура сценического поведения

Особенности организации аудитории зрителей или участников программы

Техническое обеспечение программы \_\_\_\_\_

Ведение программы и роль ведущих \_\_\_\_\_

Информационно – рекламное обеспечение мероприятия

Замечания и предложения по совершенствованию организации мероприятия

Программу наблюдения подготовил магистрант (Ф.И.О., группа)

## Написание эссе

Основываясь на собственном опыте, необходимо написать эссе (объемом приблизительно 1000 слов, или 3 страницы) на одну из заданных тем, используя опорные слова.

Тема «Предмет деятельности арт-менеджера»

ИСКУССТВО

ИНТЕРЕС

ИНИЦИАТИВА

ИССЛЕДОВАНИЕ

ИННОВАЦИЯ

ИНКУЛЬТУРАЦИЯ

Тема «Потребности целевой группы»

ОТДЫХ

ОБЩЕНИЕ

ПОЗНАНИЕ

ТВОРЧЕСТВО

ЗРЕЛИЩЕ

Тема «Я — арт-менеджер»

КАРЬЕРА

КОНТАКТЫ

КОНТРАКТЫ

КАЧЕСТВО

КОМАНДА

КРЕАТИВ

КОНТРОЛЬ

Тема «Механизмы профессиональной деятельности арт-менеджера»

ПРОДВИЖЕНИЕ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

ПАРТНЕРСТВО

Тема «Механизмы самоменеджмента»

ПОРТФОЛИО

ПОРТФЕЛЬ

ПОДПИСЬ

ПРИНЦИПЫ

ПОРЯДОК

ПРАВО

Тема «Арт-менеджмент как профессия»

АКТИВНОСТЬ

АНОНСИРОВАНИЕ

АФИША

АУДИТ

АУДИТОРИЯ

АВТОРСТВО

Тема «Принципы организации деятельности арт-менеджера»

КООРДИНАЦИЯ

КОНЦЕНТРАЦИЯ

КОНСОЛИДАЦИЯ

КОМПЛЕКСНОСТЬ

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ

КОРПОРАТИВНОСТЬ

### **3.3. Требования к экзамену**

1. Контент-анализ 5 публикаций по проблемам арт-менеджмента (по выбору магистранта)

2. Эссе по предложенным темам объемом до 3 страниц (формат Times New Roman, размер шрифта 14, полуторный интервал)

3. Глоссарий по арт-менеджменту (247 терминов)

4. Культурологический анализ телевизионных арт-проектов (каждым магистрантом выполняется анализ 5 телевизионных арт-проектов на белорусском и российском телевидении)

5. Устный ответ по билету на экзамене

### **3.4. Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Арт-менеджмент в системе современной науки об управлении: сфера искусства и технология менеджмента.

2. Современное состояние искусства и его влияние на содержание деятельности арт-менеджера.

3. Социодинамика интересов и потребностей аудитории в сфере культуры и искусства.

4. Влияние экономических и социально – культурных факторов на развитие арт-менеджмента.

5. «Арт» как квинтэссенция художественной культуры.

6. Арт-менеджмент как новое дисциплинарное направление.

7. Арт-менеджмент как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей.

8. Понятие «художественно-творческая продукция». Культурный продукт (арт-продукт). Виды и типы художественно-творческой продукции.

9. Теоретико-методологические основы арт-менеджмента.

10. Арт-менеджмент как феномен современного гуманитарного знания.

11. Объем и содержание терминов «арт-менеджмент», «арт-индустрия».

12. Арт-менеджмент как область научного знания и социальной практики.

13. Вклад Ф. Колбера в развитие теории арт-менеджмента.

14. Основные направления исследования арт-менеджмента как области научного знания и социальной практики.

15. Социально-культурная сущность и основные направления развития арт-

менеджмента.

16. Миссия прикладной культурологии как методологической базы арт-менеджмента.

17. Арт-менеджмент как механизм инкультурации личности.

18. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента.

19. Арт-менеджмент как социальное управление в сфере искусства.

20. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

21. Арт-менеджмент как процесс управления производством продукта рынка культурных услуг.

22. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической составляющих арт-менеджмента.

23. Общая характеристика арт-рынка как системы. Рыночная инфраструктура арт-индустрии.

24. Предпринимательская деятельность в сфере искусства как творческий процесс.

25. Цели и задачи предпринимательской деятельности в сфере арт-индустрии.

26. Искусство как форма эстетического отношения между предметом и «потребителем».

27. Маркетинг как составляющая арт-менеджмента.

28. Арт-маркетинг. Условия эффективного использования маркетинга в сфере искусства.

29. Стратегии маркетинга в сфере арт-индустрии.

30. Структура арт-менеджмента / арт-индустрии как коммуникативной системы.

31. Арт-проект как объект управленческой деятельности.

32. Проектный менеджмент в сфере арт-индустрии.

33. Арт-менеджмент как вид функционально – ролевой деятельности.

34. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности.

35. Профессиональные функции руководителя в сфере арт-индустрии.
36. Жизненный цикл товаров и услуг в сфере арт-индустрии.
37. Структурная характеристика технологии арт-менеджмента.
38. Инновационные технологии в арт-менеджменте (стармейкинг, нейминг, имиджмейкинг, клип мейкинг, хитмейкинг и т.д.).
39. Особенности маркетинговых технологий в культуре и искусстве.
40. Стратегии маркетинга в сфере арт-индустрии.
41. Принципы и особенности интернет – маркетинга.
42. Бизнес-планирование в деятельности арт-менеджера.
43. История формирования и развития арт-индустрии в Европе и США.
44. Этапы становления и развития арт-менеджмента второй половины XX века.
45. Компетентностная модель арт-менеджера.
46. Принципы построения профессиональной деятельности арт-менеджера.
47. Корпоративная культура и этический кодекс арт-менеджера.
48. Полихудожественный подход и проектный менеджмент в сфере искусства как методологическая база подготовки арт-менеджеров.

## **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **4.1. Учебная программа**

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор**

**Института современных знаний  
имени А.М.Широкова**

**А.Л.Капилов**

**13.12. 2023**

**Регистрационный № УД-02-90/уч.**

### **ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Учебная программа учреждения образования по учебной дисциплине  
для специальности:**

**7-06-0215-03 Арт-менеджмент**

2023 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта углубленного высшего образования (ОСВО 7-06-0215-03-2023), учебного плана по специальности магистратуры 7-06-0215-03 Арт-менеджмент

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*М.П.Моголина*, доцент кафедры художественного творчества и продюсерства частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», кандидат искусствоведения, доцент

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*А.И.Смагин*, профессор кафедры культурологии частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», доктор искусствоведения, профессор;

*О.С.Царик*, доцент кафедры музыкальной педагогики, истории и теории исполнительского искусства учреждения образования «Белорусская государственная академия музыки», кандидат искусствоведения

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой художественного творчества и продюсерства Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 4 от 29.11.2023);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 2 от 13.12.2023)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В развитии отечественного образования с учетом вхождения в мировое экономическое сообщество становится актуальным требование рыночной экономики, когда человек выступает активным субъектом на рынке труда, свободно распоряжающийся своим капиталом – квалификацией. Развитие арт-индустрии вызывает необходимость различных видов инновационной и предпринимательской деятельности, среди которых наибольшую актуальность приобретает арт-менеджмент. Появление профессии арт-менеджера, продюсера, промоутера, тур-менеджера, концертного агента и т.д. – это ответ на потребности не только современной арт-индустрии, но также культуры и искусства в целом.

Учебная дисциплина «Теория и методология арт-менеджмента» является базовой учебной дисциплиной углубленного высшего образования по специальности 7-06-0215-03 Арт-менеджмент, входит в Государственный компонент учебного плана и является составной частью модуля «Концептуально-теоретические основы арт-менеджмента».

Успешная профессионально-управленческая деятельность арт-менеджера предопределяется глубоким усвоением им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере арт-индустрии в Беларуси и за рубежом.

Место и межпредметные связи учебной дисциплины «Теория и методология арт-менеджмента» определяются интеграцией изучения базовых основ арт-менеджмента с другими учебными дисциплинами и модулями, такими как «Методология анализа феномена художественной культуры», «Информационное обеспечение современной арт-индустрии», «Научно-исследовательская работа», «Теория и практика продюсерской деятельности».

**Цель** учебной дисциплины – подготовка арт-менеджеров, способных разрабатывать инновационные проекты по формированию креативного культурного пространства как ценности и национального достояния и, применяя управленческие функции, создавать условия для реализации культурного и духовного потенциала нации.

Реализация поставленной цели по подготовке магистранта к профессиональной деятельности требует решения следующих **задач**:

формирование профессионального мировоззрения и методологических подходов, направленных на теоретическое осмысление и практическое исполнение функций по управлению проектами в сфере искусства;

систематизация и расширение теоретических знаний о закономерностях развития сферы арт-менеджмента, осмысление методологических, теоретических и технологических сторон функционирования арт-менеджмента в современном обществе;

применение традиционных и инновационных образовательных технологий для формирования профессиональных компетенций будущих специалистов сферы культуры и искусства.

Система подготовки специалистов к будущей профессионально-управленческой деятельности в сфере искусства и культуры в рамках цели и задач учебной дисциплины направлена на обучение специальным знаниям, навыкам и умениям в области теории и методологии арт-менеджмента. Единство методологических, теоретических и технологических подходов к осмыслению арт-менеджмента позволят магистрантам приобрести определенный профессиональный опыт как основу будущего профессионального мастерства.

В результате освоения учебной дисциплины «Теория и методология арт-менеджмента» магистрант должен

*знать:*

концепции и теории арт-менеджмента, разработанные в различные периоды развития менеджмента в сфере культуры и искусства;

концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение инновационных арт-проектов;

закономерности функционирования искусства в обществе, процессы освоения, сохранения, создания и распространения ценностей художественной культуры;

нормативные, правовые и нравственно-этические основы деятельности арт-менеджера;

современное состояние и направления развития арт-менеджмента и арт-индустрии;

принципы и механизмы предпринимательской деятельности в сфере художественной культуры;

сущность и содержание образовательных систем и педагогических процессов в сфере арт-менеджмента;

*уметь:*

оценивать перспективы применения изученных концепций в современном менеджменте в сфере культуры и искусства;

осуществлять научно-исследовательскую деятельность в сфере культуры и искусства;

обеспечивать учебно-методическое сопровождение образовательных программ по арт-менеджменту;

внедрять образовательные инновации в подготовку арт-менеджеров;

осуществлять информационное сопровождение процессов реализации арт-проектов;

*владеть:*

методами аналитической и маркетинговой деятельности в сфере культуры и искусства с использованием научных концепций и подходов;

технологиями разработки моделей управления проектной деятельностью в сфере культуры и искусства;

образовательными технологиями формирования профессиональных компетенций будущих специалистов сферы культуры и искусства.

Освоение учебной дисциплины «Теория и методология арт-менеджмента» предполагает формирование у обучающихся следующих универсальных (УК) и углубленных профессиональных (УПК) компетенций:

УК-4. Обеспечивать коммуникации, проявлять лидерские навыки, быть способным к командообразованию и разработке стратегических целей и задач;

УК-6. Быть способным к прогнозированию условий реализации профессиональной деятельности и решению профессиональных задач в условиях неопределенности;

УПК-2. Применять экономические законы в реализации арт-проектов.

В соответствии с учебным планом на изучение учебной дисциплины «Теория и методология арт-менеджмента» всего отведено 102 часа:

для очной (дневной) формы получения углубленного высшего образования 66 часов аудиторных (26 лекций, 14 практических, 26 семинарских) занятий и 36 часов самостоятельной работы магистранта;

для заочной формы получения углубленного высшего образования 20 часов аудиторных (8 лекций, 4 практических, 8 семинарских) занятий и 82 часа самостоятельной работы магистранта.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## Тема 1. Введение в дисциплину

### «Теория и методология арт-менеджмента»

Арт-менеджмент как научная дисциплина, как практика, как искусство. Арт-менеджмент как наука третьего тысячелетия. Научно-методологические основы арт-менеджмента: вклад Франсуа Колбера в становление теории арт-менеджмента; процессы внутренней дифференциации и кооперации с различными областями менеджмента, культурологии, искусствоведения, социально-культурной деятельности, педагогики, социологии, философии, этики и другими гуманитарными науками; сущность, структура, функционирование, тенденции и перспективы развития арт-менеджмента.

Арт-менеджмент как новое дисциплинарное направление. Роль арт-менеджмента в создании системы управления, настроенной на новый тип экономических отношений в сфере искусства и культуры. Искусство как часть духовной культуры, мышление в образах, форма самореализации и самовыражения, игра, эстетическая ценность. Влияние процессов информатизации, глобализации, интернет-коммуникаций на условия функционирования искусства и культуры в современном социуме.

Структура дисциплины. Цели и задачи дисциплины. Обзор основных теоретических источников.

## Тема 2. Арт как квинтэссенция художественных практик

«Арт» (от англ. art) как искусство и как художественное творчество в целом со всем целостным спектром вариативных видов искусства – пространственных, временных и пространственно-временных. Современное искусство как совокупность художественных практик, сложившихся во второй половине XX века. Культурное наследие и современное искусство. Современное состояние искусства (появление новых видов искусства, трансформация традиционных видов искусства, основные философские концепции осмысления искусства в техногенном мире) и его влияние на содержание деятельности арт-менеджера. Клиповая

культура как одна из разновидностей современной массовой культуры. Художественная культура как ценность, как способ адаптации к жизни, как социальный опыт и социальная память, как социальная коммуникация, как язык, как деятельность, как творчество.

Арт-менеджмент как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг, культурных продуктов как результатов творческой деятельности авторов посредством технологий менеджмента и маркетинга. Полихудожественный подход и проектный менеджмент в сфере искусства как методологическая база подготовки арт-менеджеров.

### **Тема 3. Художественный продукт и социодинамика художественных потребностей аудитории**

Произведение искусства как потенциальная художественная ценность. Глубинное смысловое значение произведения искусства (контекст – текст – подтекст). Художественно-творческая продукция, её виды и типы (художественные произведения, распространяемые на физических носителях или в цифровом виде – кино, телепередачи, литература, музыкальные записи, компьютерные игры и т. п.; произведения изобразительного искусства, скульптура, дизайн, архитектура и т. д.; исполнительская сфера (театр, опера, танцы, цирк, эстрада); продукция индустрий моды, роскоши и вкуса). Культурный продукт (арт-продукт) как результат творческой деятельности, предмет авторского права, содержащий символическую значимость, как культурная ценность, адресованная потребительским интересам.

Художественный рынок (арт-рынок) как пространство взаимодействия производителей арт-продукции, продюсеров, арт-менеджеров, арт-дилеров, арт-маркетологов, экспертов, кураторов, галеристов, потребителей. Базовые категории рынка и рыночных отношений в арт-индустрии. Процессы реформирования и модернизации в арт-сфере как комплексной системе создания, сохранения и распространения произведений искусства. Процессы «омассовления» как часть

социальной стратегии, подчиненная целям управления обществом. Возрастание значимости арт-менеджмента в развитии искусства.

#### **Тема 4. Арт-менеджмент как область научного знания**

Арт-менеджмент как феномен современного гуманитарного знания, целостная совокупность гармоничного сочетания и использования различных принципов, подходов и моделей управления для решения разного уровня креативных и бизнес-задач. Арт-менеджмент как самостоятельное научное направление. Взаимосвязи с культурологией, классическим менеджментом и экономической теорией. Основные направления исследования арт-менеджмента как области научного знания и социальной практики (основные научные школы). Проблемы создания национально-ориентированного арт-менеджмента в Беларуси.

Основные закономерности функционирования арт-менеджмента. Разработка новых методологических подходов и положений теории арт-менеджмента, оценка состояния теории арт-менеджмента и определение предметно-проблемного поля в системе философско-культурологического знания. Разработка методологических и теоретических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

#### **Тема 5. Арт-менеджмент в контексте задач прикладной культурологии**

Прикладная культурология – наука об управлении и регулировании культурными процессами, раскрытии сущности индивидуальной и коллективной культурной деятельности; механизмов, методов и форм привлечения человека в мир культуры. Миссия прикладной культурологии как методологической базы арт-менеджмента: противостояние девальвации культуры, «размыванию» критериев оценки ее ценностей, сохранение культурной преемственности поколений; обеспечение социокультурной защиты права человека на доступ к высоким образцам искусства, на удовлетворение духовных потребностей, права на личную культурную самобытность.

Социально-культурная сущность арт-менеджмента как специализированной области научного знания. Арт-менеджмент как один из механизмов инкультурации – процесса освоения индивидом культурного опыта и включение его в личностную структуру, усвоения художественных ценностей, знаний и значений в области искусства, вовлечения в культуuroохранительную, культуросозидающую, культуротворческую деятельность и постижение искусства. Технологии социально-культурной деятельности в структуре арт-менеджмента. Арт-проекты как средство инкультурации.

### **Тема 6. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента**

Менеджмент как форма управления предприятием с целью достижения эффективности материального и духовного производства. Общие принципы менеджмента: системность, компетентность, комплексность и последовательность, иерархичность, выделение ведущего звена, совершенствование и др. Менеджмент различного типа: технологический, финансовый, корпоративный, функциональный.

Концепция управленческой деятельности в сфере культуры и искусств. Арт-менеджмент между теоретической структурой (менеджментом) и социальным сектором (искусством). Арт-менеджмент как процесс управления производством продукта рынка культурных услуг. Специфика технологий арт-менеджмента как управленческой деятельности. Специфика организаций в сфере арт-бизнеса. Некоммерческие и коммерческие организации в сфере искусства. Специальные методы менеджмента в организациях искусства и культуры.

### **Тема 7. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства**

Арт-менеджмент как социальное управление в сфере искусства. Арт-менеджмент как совокупность управленческих приемов характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной

продукции. Арт-менеджмент как философия управления сферой культуры; система теоретических и практических знаний о принципах, методах и средствах и формах управления организациями в сфере искусства арт-индустрии/арт-бизнесе для повышения их эффективности и увеличения прибыли.

Основные составляющие управления в сфере культуры и искусства. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической деятельности. Уровни управленческой деятельности в организациях арт-индустрии. Модель управления организацией в сфере искусства с позиции системного подхода: концептуальная, эмпирическая, человеко-машинная, замкнутая или открытая, временная. Основные методологические принципы менеджмента в руководстве и управлении организациями сферы культуры и искусства.

### **Тема 8. Арт-менеджмент как вид предпринимательской деятельности в сфере искусства**

Предпринимательская деятельность в сфере искусства как творческий процесс. Цель предпринимательской деятельности в сфере арт-индустрии как удовлетворение социально-ценностных потребностей аудитории. Предпринимательство в сфере искусства как пространство для реализации инновационных креативных идей и проектов. Генерация идей, отбор идей, разработка концепции нового продукта и ее проверка, разработка стратегии маркетинга, анализ бизнеса, разработка нового продукта, пробный маркетинг и коммерциализация. Разработка нового продукта как процесс создания оригинальных, улучшенных и модифицированных продуктов.

Взгляд на искусство как на эстетические отношения между предметом и потребителем. Потребительское поведение и маркетинг как часть творческого процесса. Проблема потребительского выбора в условиях массового вброса коммерческой культурной продукции. Арт-менеджмент как совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства в сфере искусства. Задачи арт-менеджера по формированию системы взаимоотношений с субъектами арт-индустрии.

## **Тема 9. Арт-менеджмент как компонент государственной культурной политики**

Цели государственной политики в области культуры и искусства. Кодекс о культуре в Республике Беларусь и стратегия управленческой деятельности в сфере культуры и искусства. Создание национальных и региональных продуктов и услуг, основанных на местных культурных традициях, а также связанных с использованием историко-культурных ценностей.

Формирование системы рыночных отношений и проблемы функционирования учреждений культуры. Переход субъектов государственной культурной политики к новым формам и механизмам управления в целях сохранения жизнеспособности, процесс коммерциализации культуры. Внедрение арт-менеджмента в структуру деятельности учреждений культуры и искусства как насущная задача социально-экономического развития общества.

Арт-менеджмент как способ привлечение внебюджетных источников к финансированию государственных проектов и художественно-образовательных программ. Арт-менеджмент в контексте задач комплексного финансирования культуры, формирование механизмов государственно-частного партнерства.

## **Тема 10. Арт-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций**

Маркетинг – процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для реализации процессов обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций. Концепция Ф. Котлера относительно маркетинга в области культуры и искусства. Маркетинг как важнейшая составляющая арт-менеджмента. Маркетинг и потребительское поведение как самые исследуемые сферы арт-менеджмента.

Маркетинговые исследования и проблемы изучения спроса аудитории искусства. Маркетинговые коммуникации в позиционировании и продвижении результатов художественно-творческой деятельности, управлении имиджем и отношениями с целевой аудиторией. Маркетинг как эффективная технология со-

циально-культурных нововведений. Арт-менеджер как ключевая фигура коммуникативной системы арт-индустрии, как посредник, субъект деятельности, экономический агент, управленец в сфере искусства – сердцевине художественной культуры.

### **Тема 11. Арт-менеджмент в структуре экономики символического обмена**

Арт-менеджмент как наиболее актуальное направление коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства. Миссионерские цели сектора культуры и искусства и экономика символического обмена.

Экономика символического обмена (экономика впечатлений) – новая научная дисциплина, работающая с ресурсами личности: свободным временем, вниманием, символическим капиталом. Художественная ценность и ее денежное выражение как научная проблема экономики символического обмена. Соотношение добавочной экономической стоимости и интеллектуальной, эстетической составляющей арт-продукта.

Роль арт-менеджмента в создании научно-обоснованной системы управления в сфере искусства и культуры, настроенной на новый тип экономических отношений. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической деятельности. Коммерческая деятельность в арт-индустрии и бизнес-планирование творческого проекта.

Коммерческая и финансово-экономическая функция: концептуальная разработка коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, согласование цен на оформление проекта и условий для осуществления продажи арт-продукта на рынке. Бизнес-план как основной документ для осуществления предпринимательской деятельности в сфере культуры и искусства.

Фандрейзинг и мерчандайзинг как технологии арт-менеджмента.

## **Тема 12. Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента**

Социально-культурное проектирование как научно-практическая деятельность, специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность. Социально-культурное проектирование как звено в цепи «прогноз – программа – проект – план». Проектно-управленческая функция арт-менеджмента в процессе создания проекта как художественно-творческой продукции.

Творческий проект как новая форма культурной деятельности. Сущность и технологии художественного проектирования: от концептуальной разработки идеи творческого проекта к реализации культурных замыслов в виде художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, обеспечение высокого эстетического отдыха, культурного общения. Художественная ценность и социальная значимость проекта. Арт-проект как объект управленческой деятельности, имеющий свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы.

Арт-менеджмент как цепочка проектов, социальных действий, регламентированных в пространстве и во времени, направленных на достижение цели в совместной художественно-творческой деятельности группы людей. Разработка путей и средств достижения поставленных целей как целенаправленно организуемого процесса социокультурной коммуникации субъектов. Способность к проектированию как фактор, определяющий успешность и эффективность работы арт-менеджера.

## **Тема 13. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности**

Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей. Многоаспектный характер деятельности арт-менеджера, «ключе-

вые роли». Процесс творчества (создание художественных ценностей, их интерпретации) и процесс организации творчества (создание условий для творчества) в структуре деятельности арт-менеджера.

Механизмы управления организацией в сфере культуры и искусства. Основные составляющие организации. Структурирование деятельности. Функции управления. Организационные отношения.

Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера: художественно-творческая функция; проектно-технологическая функция; организационно-управленческая функция; маркетинговая функция, включающая PR и рекламу; коммерческая и финансово-экономическая функция; юридически-правовая функция.

#### **Тема 14. Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: тенденции развития**

Становление индустрии в сфере культуры и искусства. Мировая арт-индустрия как система. Элементы, взаимосвязи, функции, закономерности. Массовая культура и массовое искусство как глобальная проблема XX-XXI вв. Истоки потребительских тенденций в искусстве. Средства массовой коммуникации и процессы «омассовления» сферы культуры и искусства. Функционирование арт-менеджмента в социокультурной ситуации постиндустриального общества в конце XX – начале XXI вв., определивший новый виток в развитии искусства. Возрастание значимости арт-менеджмента в развитии искусства. Миссия менеджеров культуры и искусства в системе мировой арт-индустрии – разработка управленческой стратегии и эффективной экономической тактики в реализации арт-проектов.

#### **Тема 15. Компетентностная модель арт-менеджера**

Профессиональная компетентность – основа деятельности арт-менеджера, как качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на

социально значимый, культурно-творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера.

Модель профессиональных качеств арт-менеджера (информационная компетентность; коммуникативная компетенция: организационно-управленческая компетенция; социально-психологическая компетенция: юридическая компетенция: экономическая компетенция). Стиль руководства как отражение культуры организации. Основные группы знаний и умений, которые определяют требования к профессиональной деятельности арт-менеджера: знание концепций арт-менеджмента и оценка перспектив их применения в современных условиях; знание нормативно-правовой и нравственно-этической основ деятельности арт-менеджера и их применение; владение методикой маркетинговой, финансовой и управленческой деятельности в сфере арт-индустрии; умение организовывать деятельность учреждения культуры и искусства; умение проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста, художника, дизайнера и т.д.

## **Тема 16. Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера**

Творческое начало в личности арт-менеджера. Арт-менеджер как лидер. Ключевые роли арт-менеджера: принятие решений, информационная составляющая, межличностные отношения. Принципы построения работы арт-менеджера: состязательность и конкурентная борьба; ориентация на спрос аудитории; свободное предпринимательство; материальная заинтересованность от профессиональной деятельности; личная ответственность за результаты совместной творческой деятельности. Основные принципы принятия арт-менеджером творческих, финансовых, правовых, этических решений. Этический кодекс арт-менеджера. Управленческая этика в деятельности арт-менеджера. Проблемы регулирования взаимоотношений профессиональных участников сферы арт-менеджмента, опыт Северо-американской ассоциации менеджеров и агентов исполнительских искусств.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА**  
**для очной (дневной) формы получения углубленного высшего образования**

Номер раздела,	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов СРМ	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Введение в дисциплину «Теория и методология арт-менеджмента»	2						Устный опрос
2.	Арт как квинтэссенция художественных практик	2						
3.	Художественный продукт и социодинамика художественных потребностей аудитории	2		2				Эссе на тему
4.	Арт-менеджмент как область научного знания	2		4				Контент-анализ публикаций
5.	Арт-менеджмент в контексте задач прикладной культурологии	2		2				Эссе на тему
6.	Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента	2		2				Эссе на тему
7.	Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства	2		2				Контент-анализ публикаций
8.	Арт-менеджмент как вид предпринимательской деятельности в сфере искусства	2	4					Эссе на тему
9.	Арт-менеджмент как компонент государственной культурной политики	2	2	2				Контент-анализ публикаций
10.	Арт-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций	2	2	2				Эссе на тему
11.	Арт-менеджмент в структуре экономики символического обмена			2				Контент-анализ публикаций

12.	Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента	2		2				Культурологический анализ арт-проектов
13.	Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности	2	2	4				Эссе на тему
14.	Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: тенденции развития	2		2				Контент-анализ публикаций
15.	Компетентностная модель арт-менеджера		2					Устный опрос
16.	Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера		2					
<b>Промежуточная аттестация</b>							36	<b>экзамен</b>
<b>ВСЕГО:102</b>		<b>26</b>	<b>14</b>	<b>26</b>			<b>36</b>	

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА**  
**для заочной формы получения углубленного высшего образования**

Номер раздела,	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов СРО	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Введение в дисциплину «Теория и методология арт-менеджмента»	2						Устный опрос
2.	Арт как квинтэссенция художественных практик							
3.	Художественный продукт и социодинамика художественных потребностей аудитории							
4.	Арт-менеджмент как область научного знания	2						Устный опрос
5.	Арт-менеджмент в контексте задач прикладной культурологии							
6.	Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента		2				8	Презентация
7.	Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства	2		2				Эссе на тему
8.	Арт-менеджмент как вид предпринимательской деятельности в сфере искусства						6	
9.	Арт-менеджмент как компонент государственной культурной политики							
10.	Арт-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций			2			8	Эссе на тему

11.	Арт-менеджмент в структуре экономики символического обмена	2					Контент-анализ публикаций
12.	Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента		2			8	Культурологический анализ арт-проектов
13.	Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности						Контент-анализ публикаций
14.	Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: тенденции развития			2		8	
15.	Компетентностная модель арт-менеджера						Устный опрос
16.	Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера			2		8	
<b>Промежуточная аттестация</b>						36	<b>экзамен</b>
<b>ВСЕГО:102</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>82</b>	

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ариарский, М. А. Прикладная культурология / М. А. Ариарский. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : ЭГО, 2001. – 288 с.
2. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С. Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
3. Долгин, А. Б. Экономика символического обмена / А. Б. Долгин. – М. : Инфра-М, 2006. – 632 с.
4. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе: учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
5. Жданова, Е. И. Основы арт-менеджмента : учеб. пособие / Е. И. Жданова. – М. : МГУКИ, 2008. – 116 с .
6. Ивченко, В. Н. Художественные галереи в системе арт-рынка: проблемы функционирования в период социальных трансформаций / В. Н. Ивченко. – Веснік БелДІПК. – 2004. – №1(2). – С. 43–52.
7. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. Рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
8. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер. – СПб. : Издатель Васин А. И., 2004. – 256 с.
9. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент: специфика, проблемы, перспективы развития / Е.Ф. Командышко. – М. : ИХО РАО, 2009. – 216 с.
10. Котлер, Ф. Все билеты проданы: Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф Котлер, Дж. Шефф. – пер. с англ. – М. : Классика-XXI, 2004. – 688 с.
11. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга/ Ф. Котлер. – пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 157 с.

12. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер. – пер. с англ. – М. : Прогресс. – 1991.
13. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента : научно-метод. пособие/ Е. А. Макарова. – Минск : Институт культуры Беларуси, 2013. – 132 с.
14. Макарова, Е. А. Технологии арт-менеджмента: метод. пособие для работников культуры / Е. А. Макарова. – Минск : ГУК «Минский областной центр народного творчества», 2014. – 160 с.
15. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.
16. Суворов, Н. Н. Галерейное дело: Введение в арт-бизнес / Н. Н. Суворов. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2001. – 80 с.
17. Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства : Монография / Т. Н. Суминова. – М. : Академический проект, 2017. – 167 с.
18. Суминова, Т. Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) / Т.Н.Суминова. – М. : Академический Проект, 2006. – 476 с.
19. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Лань, 2003. – 528 с.
20. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 1995. – 82 с.
21. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003.– 382 с.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Апфельбаум, С. М., Игнатъева Е.Л. Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств / С. М. Апфельбаум, Е. Л. Игнатъева. – М. : Классика-XXI, 2003. – 135 с.
2. Арт-менеджмент : учеб. пособие / [Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев, В. С. Лезан и др.]. – Красноярск : СФУ, 2016. – 185 с.

3. Арт-менеджмент : учеб. пособие / А. Б. Титов [и др.]. – СПб. : СПбГИПСР, 2016. – 227 с.
4. Войтковский, С. Б. Основы и структура арт-индустрии : для антрепренеров и арт-менеджеров / С. Б. Войтковский. – М. : ТВТ Дивизион, 2017. – 256 с.
5. Войтковский, С. Б. Продюсерское мастерство : для антрепренеров и арт-менеджеров / С. Б. Войтковский. – М. : ТВТ Дивизион, 2017. – 209 с.
6. Войтковский, С. Б. Экономика и финансы субъектов арт-индустрии : для антрепренеров и арт-менеджеров / С. Б. Войтковский ; Моск. шк. антрепризы и арт-менеджмента им. С. И. Зимина. – М. : ТВТ Дивизион, 2017. – 179 с.
7. Колбер, Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И. Эврар // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания «Блиц-Информ», 2002. – № 3. – С. 3–7.
8. Костылев, С. В. Технологии арт-менеджмента в структуре социокультурного технологического комплекса / С. В. Костылев // Вестник Краснояр. гос. аграр. ун-та. – 2014. – № 1. – С. 212–219.
9. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учебник / Е. Ф. Командышко. – М. : Инфра, 2017. – 194 с.
10. Кузнецова, И. В. Арт-менеджмент : учеб. пособие / И. В. Кузнецова. – Тюмень, 2006. – Режим доступа: <https://aleksejev.ru/materials/1239/27393/>. – Дата доступа: 12.11.2019.
11. Ли, Се-Унг. АРТ-менеджмент XXI века / Ли Се-Унг ; [перевод с корейского Е. А. Выскребенцева, Ким Хен-Тхэка]. – М. : РОССПЭН, 2018. – 294 с.
12. Максименко, А. А. Актуальность арт-практик в современном социокультурном пространстве [Электронный ресурс] / А. А. Максименко // Упр. проектами и развитие производства. – 2011. – № 3. – С. 102–104. – Режим доступа: <https://viviophica.com/articles/art/105384/1>. – Дата доступа : 12.11.2019.
13. Менеджмент музеев и галерей : учеб. пособие / Департамент внутрен. и кадровой политики Белгор. обл., Белгор. гос. ин-т искусств и культуры ; авт.-сост. Н. В. Солодовникова. – Белгород : БГИИК, 2017. – 152 с.

14. Мочалов, Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент : взаимосвязь и взаимообусловленность [Электронный ресурс] / Д. В. Мочалов // Вестн. Казан. гос. ун-та культуры и искусств. – 2011. – № 4. – С. 47–51. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> . – Дата доступа : 12.11.2019.

15. Музыкальный менеджмент: наука, бизнес, образование : сб. науч. ст. / Рост. гос. консерватория (акад.) им. С. В. Рахманинова; [ред.-сост. и авт. предисл. А. В. Крылова]. – Рн/Д : Изд. Ростовской гос. консерватории, 2013. – 171 с.

16. Развлечение и искусство. Сборник статей под ред. Е. В. Дукова. – СПб. : Алетейя, 2008. – 624 с.

17. Северюхин, Д. Я. Художественный рынок: как это следует понимать в искусствоведении // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. – Вып. 3/201. – С. 69–73.

18. Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: к определению понятия [Электронный ресурс] // Культура и образование. – 2013. – № 1. – С. 100–108. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/art-menedzhment-k-opredeleniyu-ponyatiya>. – Дата доступа : 12.11.2019.

### **Примерное содержание теоретических вопросов к экзамену**

1. Арт-менеджмент в системе современной науки об управлении: сфера искусства и технология менеджмента.
2. Современное состояние искусства и его влияние на содержание деятельности арт-менеджера.
3. Основные формы организации современного искусства и перспективы их развития.
4. Культурный продукт (арт-продукт). Виды и типы художественно-творческой продукции.
5. Теоретико-методологические основы арт-менеджмента.
6. Концептуальная эволюция теории арт-менеджмента.

7. Объем и содержание терминов «арт-менеджмент», «арт-индустрия», «арт-рынок».
8. Основные научные школы «арт-менеджмента».
9. Арт-менеджмент как механизм инкультурации личности.
10. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента.
11. Государственное регулирование в сфере культуры и арт-бизнеса.
12. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической составляющих арт-менеджмента.
13. Общая характеристика арт-рынка как системы. Рыночная инфраструктура арт-индустрии.
14. Предпринимательская деятельность в сфере искусства как творческий процесс.
15. Цели и задачи предпринимательской деятельности в сфере арт-индустрии.
16. Маркетинг как составляющая арт-менеджмента.
17. Маркетинговые технологии в арт-менеджменте.
18. Проектный менеджмент в сфере арт-индустрии.
19. Арт-проект как объект управленческой деятельности.
20. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности.
21. Профессиональные функции и качества руководителя в сфере арт-индустрии.
22. Стратегии маркетинга в сфере арт-индустрии.
23. Инновационные технологии в арт-менеджменте (стар-мейкинг, нейминг, имидж-мейкинг, клип-мейкинг, хит-мейкинг и др.)
24. Принципы и особенности интернет-маркетинга.
25. Бизнес-планирование в деятельности арт-менеджера.
26. Бизнес-план: содержание, структура, технологии разработки.
27. Компетентностная модель арт-менеджера.
28. Особенности и принципы маркетинга в сфере культуры и искусства, его современные проблемы.

29. Особенности рекламы в арт-сфере.

30. Интернет и электронная коммерция в сфере культуры.

### Содержание семинарских занятий

Выполнение контент-анализа 5-7 публикаций (научных, публицистических, научно-популярных, научно-методических) по проблемам арт-менеджмента и продюсерской деятельности на выбор в соответствии с предложенным планом. Работа представляется в письменном виде. В устной форме представляется доклад по проблематике, отраженной в публикациях, и обсуждается в формате круглого стола.

Название публикации	
Издательство, год издания, номер и т.д.	
Автор публикации Ф.И.О. (представитель науки, практики, деятель культуры и искусства, журналист и др.)	
Характер материала (отражение опыта, постановка проблемы, дискуссия, реклама и т.д.)	
Краткое содержание публикации (основные положения, факты, события, мнения)	
Выводы или предложения автора относительно состояния и направлений развития арт-менеджмента, деятельности арт-менеджеров	
Собственные выводы и суждения относительно содержания публикации и выводов автора	

### Содержание практических занятий

а) Выполнение культурологического анализа 5 арт-проектов белорусского и российского телевидения на выбор (письменно по плану) с подготовкой мультимедийной презентации.

1. Название проекта.
2. Миссия (цель и задачи) проекта.
3. Направление искусства, принадлежность к явлениям художественной культуры.
4. Значение проекта для развития художественной культуры.
5. Вид проекта: прямая трансляция, телеверсия, телевизионный проект и др.

6. Особенности структуры проекта (фрагмент, часть, отделение и т.д.).
7. Общая характеристика нескольких номеров или фрагментов программы.
8. Наличие известных участников (исполнителей, деятелей искусства).
9. Роль арт-менеджера или продюсера (его участие в проекте).
10. Аудитория проекта (целевая группа, социальный портрет).
11. Роль ведущих и их имидж.
12. Целостность восприятия телепроекта.
13. Возможные средства финансирования.
14. Присутствие рекламных материалов.
15. Наиболее видимые недостатки проекта и замечания.
16. Пути совершенствования проекта.
17. Прогноз относительно жизнеспособности проекта (его перспективы).
18. Возможность использования опыта телепроекта в практике деятельности арт-менеджера.
19. Собственные суждения и предложения.

б) написание эссе на одну из заданных тем, основываясь на собственном опыте (объемом приблизительно 1000 слов, или 3 страницы) и используя опорные (ключевые) слова.

*Тема «Предмет деятельности арт-менеджера»*

ИСКУССТВО  
ИНТЕРЕС  
ИНИЦИАТИВА  
ИССЛЕДОВАНИЕ  
ИННОВАЦИЯ  
ИНКУЛЬТУРАЦИЯ

*Тема «Я – арт-менеджер»*

КАРЬЕРА  
КОНТАКТЫ  
КОНТРАКТЫ  
КАЧЕСТВО  
КОМАНДА  
КРЕАТИВ  
КОНТРОЛЬ

*Тема «Потребности целевой группы»*

ОТДЫХ  
ОБЩЕНИЕ  
ПОЗНАНИЕ  
ТВОРЧЕСТВО  
ЗРЕЛИЩЕ

*Тема «Механизмы самоменеджмента»*

ПОРТФОЛИО  
ПОРТФЕЛЬ  
ПОДПИСЬ  
ПРИНЦИПЫ  
ПОРЯДОК  
ПРАВО

*Тема «Принципы организации деятельности арт-менеджера»*

КООРДИНАЦИЯ  
 КОНЦЕНТРАЦИЯ  
 КОНСОЛИДАЦИЯ  
 КОМПЛЕКСНОСТЬ  
 КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ  
 КОРПОРАТИВНОСТЬ

*Тема «Арт-менеджмент как профессия»*

АКТИВНОСТЬ  
 АНОНСИРОВАНИЕ  
 АФИША  
 АУДИТ  
 АУДИТОРИЯ  
 АВТОРСТВО

*Тема «Механизмы профессиональной деятельности арт-менеджера»*

ПРОДВИЖЕНИЕ  
 ПРЕЗЕНТАЦИЯ  
 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ  
 ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ  
 ПРИВЛЕЧЕНИЕ  
 ПАРТНЕРСТВО

### ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРАНТОВ (СРМ)

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРМ (д/з)	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРМ
1	Тема 6. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента	-/8	Культурологический анализ арт-проектов белорусского и российского телевидения	презентация	развитие профессиональных аналитических способностей
2	Тема 8. Арт-менеджмент как вид предпринимательской деятельности в сфере искусства	-/6	Написание эссе на тему	письменно	развитие навыков выстраивания письменного текста
3	Тема 10. Арт-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций	-/8	Контент-анализ публикаций по проблемам арт-менеджмента	письменно в тезисной форме	развитие умений и навыков работы с информационными ресурсами (отбор, анализ, обобщение)
4	Тема 12. Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента	-/8	Культурологический анализ арт-проектов белорусского и российского телевидения	презентация	развитие профессиональных аналитических способностей

5	Темы 13-14.	-/8	Контент-анализ публикаций по проблемам арт-менеджмента	письменно в тезисной форме	развитие умений и навыков работы с информационными ресурсами (отбор, анализ, обобщение)
6	Темы 15-16.	-/8	Работа с рекомендованными источниками из списка литературы (конспектирование)	письменно в тезисной форме	развитие умений и навыков работы с информационными ресурсами (отбор, систематизация информации)

### ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СРЕДСТВ ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основными средствами диагностики результатов учебной деятельности по учебной дисциплине «Теория и методология арт-менеджмента» являются:

- контент-анализ публикаций;
- культурологический анализ телевизионных арт-проектов;
- эссе на тему;
- устный опрос.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ на 20 \_\_ /20 \_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры художественного творчества и продюсерства (протокол №\_\_ от . .20\_\_)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Фам

## 4.2. Литература

1. Абанкина, Т. В. Экономика желаний в современной «цивилизации досуга» / Т. В. Абанкина // Отечественные записки. – 2005. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.strana-oz.ru](http://www.strana-oz.ru).
2. Азбука фандрайзинга / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 1– С. 18–23, № 2. – С.18–20.
3. Алексеевский, В. С. Социокультурная концепция общей теории менеджмента / В. С. Алексеевский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 21–35.
4. Апфельбаум Ф., Игнатъева Е. Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств. – М. : Классика-XXI, 2003. – 140 с.
5. Ариарский, М. А. Социально-культурная деятельность как предмет научного осмысления / М. А. Ариарский. – СПб. : ООО «Арт-студия «Концерт», 2008. – 791 с.
6. Ариарский, М. А. Прикладная культурология / М. А. Ариарский. – 2-е изд., испр. и доп.– СПб. : ЭГО, 2001. – 288 с.
7. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб.ст. / под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова. – Минск : Белорус.гос.ун.-т культуры и искусств, 2011. – 156 с.
8. Бабкова, С. Артисты и продюсеры: сотрудничество или конфликт? / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 3. – С.7– 10.
9. Березин, И. Маркетинговое исследование посетителей детских спектаклей // Практический маркетинг. – М., 2001. – № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/>.
10. Белоблоцкий, Н. Маркетинг музыкальных фестивалей // Арт-менеджер Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"». – М., 2003. – № 2.

11. Бетехтин, А. В. Современная концертная организация: Формы деятельности и пути развития // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 6. – С. 31-37.
12. Бирженюк, Г. М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. – СПб. : Санкт-Петербург, гуманитарный ут-т профсоюзов. 1998. – 138.
13. Бояков, Э. Главное для театрального менеджера – это универсальность: Интервью // ART- менеджер. – М., 2002. – № 3.
14. Вартанов, А. С. Телевизионные зрелища / А. С. Вартанов. – М. : Знание, 1986. – 56 с.
15. Википедия [Электронный ресурс]. – <http://www.wikipedia.org/>.
16. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С. Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
17. Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии // Генеральная конференция Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки, культуры (02.11.2001 г.). – М., 2001.
18. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер / пер. с англ. – М. : Дело, 1991. - 320 с.
19. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт : сборник / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2006.
20. Государство и менеджер культуры: перспективы взаимоотношений / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : Бакинвест, 2003. – № 2 (5). – С. 19–22.
21. Готин, С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. — М. : ООО «Вариант», 2007. - 118 с.
22. Гурвич, М. А. Аренда как сфера театрального менеджмента // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. – № 6.
23. Дадамян, Г. Г. Условия рынка и театральный менеджмент // Сцена. – М., 1994. – № 6.

24. Долгин, А. Б. Экономика символического обмена. – М., 2006; Культура и рынок: современные тенденции. – М., 2009.
25. Донова, Д. А. Маркетинг в театре: понятия и проблемы / Д. А. Донова // Ориентиры культурной политики: Инф. сб. – М.: ГИВЦ МК РФ, 2004. – №№ 4-5, 7.
26. Драгичевич-Шешич, М. Маркетинг организаций культуры / М. Драгичевич-Шешич // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. – 2002. – № 1. – С.27–28.
27. Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг / М. Драгичевич-Шешич. – Новосибирск: Тигра, 2000. – 227 с.
28. Евменов А. Д. Стратегическое управление на предприятиях социально-культурной сферы : учеб. пособие / А. Д. Евменов, Т. М. Редькина, Е. В. Сазонова ; С.-Петербур. гос. ун-т кино и телевидения, 2006. – 141 с.
29. Жарков, А. Д. Социально-культурные основы эстрадного искусства: учеб. пособие / А. Д. Жарков. – М. : МГУКИ, 2004.
30. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
31. Жданова, Е. И. Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, А. К. Акчурина. – М. : МГУКИ, 2002.
32. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев – 2-е изд., испр. – СПб. : СОЮЗ, 1997. – 288 с.
33. Зуев, С. Культурные программы как объект организации фандрайзинга / С. Зуев // Экология культуры. – 1998. – N2 (5). – С. 38-41.
34. Иванов, Г. И., Шустов М. А. Экономика культуры : Учеб. пособие для вузов / Г. И. Иванов, М. А. Шустов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
35. Ивченко, В. Н. Художественные галереи в системе арт-рынка: проблемы функционирования в период социальных трансформаций / В. Н. Ивченко. – Веснік БелДІПК. – 2004. – №1(2). – С. 43–52.

36. Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов.– 2002. – № 3. – С. 18–23.
37. Келли, Т. Сценический менеджер / пер. с англ. И. Солонец. // Арт-менеджер. – М., 2003. – № 2(5).
38. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004.– 436 с.
39. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
40. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. СаветамРэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. Рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
41. Козлович, М. Концертно-гастрольная деятельность в центре государственного внимания // Культура. – октябрь 2006. – С. 3-5.
42. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер / Пер. с англ. Л. Мочалова; под редакцией М. Наймарк. – СПб. : Издатель Васин А. И., 2004. – 256 с.
43. Колбер, Ф., И. Арт–менеджмент – наука третьего тысячелетия / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. /Ф. Колбер, И Эврар. – М. : «ЗАО "Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 3. – С. 3 –6.
44. Колотурский, А. Н. Концертное дело: формы существования в новой реальности // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 2. – С. 13-21.
45. Кокарев, И. Е. Кино как бизнес и политика: Современная киноиндустрия США и России : учеб. пособие / И. Е. Кокарев. – М. : Аспект Пресс, 2009.
46. Коновалов, А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. – СПб. : Питер, 2005. – 188 с.
47. Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» / С. М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.

48. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.
49. Костылев, С. В. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования / С. В. Костылев // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971>. – Дата доступа: 16.12.2019.
50. Котлер Ф. Все билеты проданы: Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Дж. Шефф. – М. : Классика-XXI, 2004. – 688 с.
51. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. — СПб. : Питер Ком, 1998. — 212 с.
52. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 157 с.
53. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – СПб. : Нева, 2003. – 221 с.
54. Котлер, Ф. Основы маркетинга / под ред. Е. М. Пеньковой / Ф. Котлер. – М. : Изд. Прогресс, 1991.
55. Криштул, Б. Кинопродюсер / Б. Криштул. – М. : Российский фонд культуры, 2000. – 336 с.
56. Криштул, Б. В титрах последний / Б. Криштул, В. Артемов. — М. : Русская панорама, 2002. – 520 с.
57. Кузнецова, И. В. Арт-менеджмент : учеб. пособие. – Тюмень : РИЦ ТГАКИ, 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.tsias.ru/cdo](http://www.tsias.ru/cdo).
58. Кузьмініч, М. Л. Мастацкая адукацыя ў нацыянальнай адукацыйнай сістэме: арганізацыйна-змястоўны і нарматыўна-прававы аспекты / М. Л. Кузьмініч / Веснік Інстытута культуры Беларусі. – 2012.
59. Культура Беларусі: 20 год развіцця (1991-2011) / С. П. Вінакурава; навук. рэд. І.І.Крук. – Мінск : Інстытут культуры Беларусі, 2012. – 327 с.
60. Культура и рынок. Современные тенденции. – М. : Классика-XXI, 2009. – 224 с.

61. Лазутина, И. С. PR-деятельность учреждения культуры / Справочник руководителя учреждения культуры. – 2003. – № 12. (Рыночные технологии).
62. Лебедева, Т. Ю. Паблик рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура: Модели, система ценностей, каналы СМК / Т. Ю. Лебедева. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1999. – 350 с.
63. Левко, О. Московская филармония: традиции и перспективы развития / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 2. – С. 40–42.
64. Лэнгли, С. Идея для театра, менеджер для идеи // Арт-менеджер. – 2003. – № 1. – С. 20–26.
65. Лэтроп Т., Петтигрю Д. Промоушн музыкальных проектов // Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2004. – № 1-3.
66. Мазура, В. Я. Здабыткі і праблемы сучаснага беларускага эстраднага мастацтва і шляхі развіцця айчыннага шоу-бізнесу (Па матэрыялах рэспубліканскага друку за 1999 --2001 гг.) // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва. – Минск : Нац. б-ка Беларусі, 2002. – Вып. 5.
67. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента : научно-методическое пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО Институт культуры Беларуси, 2013. – 131 с.
68. Макарава, А. А. Тэхналогіі прадзюсерства: асновы прадзюсерскай дзейнасці ў сферы музычнай індустрыі праграма курса / А. А. Макарава. – Мінск : БДУ культуры і мастацтваў, 2006. – 26 с.
69. Макарова, Е. А. К вопросу о подготовке арт-менеджеров в условиях высшей школы // Наука и образование в условиях социально-экономической трансформации общества: матер. XIII междунар. науч. – практ. конференции. – Минск : Современные знания, 2010. – С. 42–45.
70. Макарова, Е. А. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусств / Е. А. Макарова // Вопросы теории и практики современной

художественной культуры Беларуси /сб. научных статей. – Минск : РИВШ, 2011. – С. 6 – 17.

71. Макарова Е. А., Кушнеревич А. А. Ивент-менеджмент как специальность переподготовки в системе дополнительного образования / Культура Беларуси: рэаліі сучаснасці / Е. А. Макарова, А. А. Кушнеревич // Матэрыялы Між. навукова-практычнай канферэнцыі (Мінск, Інстытут культуры Беларусі, 12-13 чэрвеня 2012 г.). – С.274–281.

72. Макарава А., Сівурава Л. Аб шляхах фарміравання фестывальных традыцый ў самадзейнай мастацкай творчасці / А. Макарава, Л. Сівурава // Веснік БелППК за 1998 г: Навук.-метад. зб. – Мінск : БелППК, 1999. – С.107. –112.

73. Марков, А. П. Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие / А. П. Марков, Г.М. Бирженюк. – СПб., 1997. – 256 с.

74. Матецкая, М. В Фестивали как движущая сила экономики впечатлений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.hse.ru/data/2012/10/12/1246841017/Matetskaya\\_festivals](https://www.hse.ru/data/2012/10/12/1246841017/Matetskaya_festivals) [Режим совместимости].pdf

75. Менеджмент в телекоммуникациях / под ред. Н. П. Резниковой, Е. В. Деминой. – М. : Эко-Трендз, 2005. – 392 с.

76. Месропова, Е. Н. Совету менеджеру, начинающему проект // Справочник руководителя учреждений культуры. – М., 2002. – № 3. – 41– 48.

77. Митчел, Р. Проектный менеджмент и знание рынка / Р. Митчел // Экология культуры. – 1999. – № 2. – С. 73–79.

78. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Н. А. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.

79. Музыкант, В. Л. Рекламные и PR–технологии в бизнесе, коммерции, политике / В. Л. Музыкант. – М. : Армада-Пресс, 2001.

80. Назимко, А. Событийный маркетинг. Руководство для заказчиков / А. Назимко. – М. : Изд. Вершина, 2007. – 224 с.

81. НАРАМА: этический кодекс арт-менеджера // Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 1. – С. 27 – 28.
82. Новаторов, В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере / В. Е. Новаторов. – Омск : Омич, 2000. – 288 с.
83. Новикова, Г. Н. Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте / Г. Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005. – № 2. – С. 83 – 88.
84. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.
85. Основы менеджмента: современные технологии : учеб.-метод. пособие / под ред. М. А. Чернышева. - М. : ИД «МраТ», 2004. - 318 с.
86. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера : учеб. для вузов / под ред. Г. П. Иванова, П. К. Огурчикова, В. И. Сидоренко. – М. : Юнити–Дана, 2003. –719 с.
87. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 192 с.
88. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. – М. : Центр, 2004. – 336 с.
89. Почепцов, Г. Г. Профессия: имиджмейкер / Г. Г. Почепцов. – СПб. : Алетейя, 2001. – 256 с.
90. Пригожин, И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. – М. : Алкигамма, 2001. – 320 с.
91. Примерная программа дисциплины «Арт-менеджмент» федерального компонента цикла СД.Ф.01.11. ГОС ВПО второго поколения по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность» квалификации «Менеджер социально-культурной деятельности» / Социально-культурная деятельность: интерактивная хрестоматия МГУКИ, 2005.
92. 50 metodik menedjmenta [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [menedzhmenti.ru](http://menedzhmenti.ru).

93. Развлечение и искусство. Сборник статей под ред. Е. В. Дукова – СПб. : Алетейя, 2008. – 624 с.
94. Рыжкова, З. П. Фестиваль как форма коммуникации: Результаты культурного проекта, поддержанного региональной администрацией // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 6. – С. 88–96.
95. Сівурава, Л. П. Фэстываль народнай творчасці як фактар развіцця культуры ў рэгіёнах Беларусі / Амаратарская мастацкая творчасць : пытанні тэорыі і практыкі / збор. артыкулаў. – Мінск : УА “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў”, 2009. – С. 63–75.
96. Система статистики культуры UNESCO – 2009. – UNESCO-UIS. – р. 65.
97. Словарь искусств / Перевод с англ. Т. Ф. Гвоздева, Ю. В. Дубровин и др. – М. : ТОО «Внешсигма», 1996. – С.289–293 с.
98. Смелянский, Д. Я. Продюсер в театральном процессе России. организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.01 / Д. Я. Смелянский; Рос.акад. театр. иск-ва. – М., 2000. – 22 с.
99. Сондер, М. Ивент-менеджмент. Организация развлекательных мероприятий: техники, идеи, стратегии, методы / М. Сондер. – М. : Росинтер, 2007. – 340 с.
100. Столович, Л. Н. Жизнь, творчество, человек / Л. Н. Столович. – М. : Политиздат, 1985.
101. Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства / Т. Н. Суминова. – М. : Академический проект, 2017. – 167 с.
102. Суминова, Т. Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) / Т. Н. Суминова. - М. : Академический Проект, 2006. – 480 с. (Технологии культуры).
103. Суминова, Т. Н. Арт-менеджер в коммуникативной системе современной арт-индустрии / Т. Н. Суминова // Вестник МГУКИ, 2014. – № 2 (58). – С. 169–173.

104. Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства / Т. Н. Суминова. – М. : Академический проект, 2017. – 167 с.
105. Танкус, Ц. Экономические аспекты исполнительского искусства // Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : ЗАО «Холдинговая Компания "Блиц-Информ"», 2002. – № 1. – С.7–12.
106. Третьяков, И. А. Презентация театра в Интернете // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 5. – С. 79-82.
107. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2001. – 384 с.
108. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб, 1995. – 82 с.
109. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань, 2003. – 528 с.
110. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г. Л. Тульчинский.– СПб. : Алетейя, 2001. – 294 с.
111. Ульяновский, А. Искусство проведения корпоративных праздников/ А. Ульяновский // Секретарское дело. – 2004. – № 12 – С.54–55.
112. Управление проектами : Толковый англо-русский словарь-справочник / под ред. В.Д. Шапиро. - М. : Высш. шк., 2000. – 378 с.
113. Феофанов, О. А. Реклама: новые технологии в России / О. А. Феофанов. - СПб. : Питер, 2000. – 247 с.
114. Хальцбаур, У. Event-менеджмент / У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Касе, Р. Мозер, М. Целлер. – М. : Изд.Эксмо, 2006. – 384 с.
115. Хангельдиева, И. Г. Культура и предпринимательство в современной России / И. Г. Хангельдиева // Прикладная культурология : сборник научных статей. – М., 2010. – С. 25-51.
116. Хангельдиева, И. Г. Коммерциализация культуры и искусства: между критикой и похвалой / И. Г. Хангельдиева // Прикладная культурология: калейдоскоп идей. – М., 2010.

117. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.
118. Шалашов, А. А. Новая система управления концертной деятельностью // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2004. – № 6.
119. Шарков, Ф. И. Интегрированные PR-коммуникации: связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф.И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 272 с.
120. Шейган, Р. Гастроли / пер. с англ. В. Бабкова // Как продавать искусство: Сб. ст. – Новосибирск : Сибирский хронограф, 2001. – С. 176–183.
121. Шишкина, М. А. Связи с общественностью в системе социального управления : автореф. дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / М. А. Шишкина; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб., 1999. – 37 с.
122. Шмитт, Б. Бизнес в стиле шоу: маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос – СПб. : Изд. Питер, 2005.–245 с.
123. Шоу-бизнес Беларуси. 2011 / Сост. Т. Воронина [и др]. – Минск : ООО «Мэджик», 2010. – 260 с.
124. Штернин, С. Л. Информационные технологии для театров: современные методы работы с профессиональной информацией // Справочник учреждения культуры. – М., 2003. – № 11. – С. 74-82.
125. Яконюк, Н. П. Предпочтения различных социально-демографических и территориальных групп населения Республики Беларусь на рынке культурных продуктов и услуг в сфере музыкальной культуры // Навуковы пошук у сферы культуры: Конференция БГУКИ. – Минск., 2014. – С.11-16.

### 4.3. Глоссарий

*Автор* – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.

*Авторское право* – совокупность правовых норм, определяющих положения авторов литературных, научных и художественных произведений. Авторское право охраняется как в уголовном, так и гражданском порядке.

*Агент* – специалист, осуществляющий поиск работы для артиста, (лат. *agens* – действующий) – лицо или компания, выполняющая определенные поручения компаний или частных лиц (клиентов). Одно из основных функций агента – представлять интересы клиента, находить новых заказчиков, вести переговоры и подготавливать контракты.

*Агентство* – организация, выполняющая поручения учреждений или частных лиц на комиссионной основе.

*Альбом* – совокупность композиций, записанных на аудионоситель и объединенных под одним названием. Термин «альбом», как правило, не включает концертные альбомы, синглы, сборники и сборники разных исполнителей.

*Анализ конкурентов* – процесс выявления основных конкурентов, оценка их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать.

*Анонс* – сообщение о выходе товара на рынок; предоставлении новых видов услуг.

*Ансамбль* – группа исполнителей, выступающих совместно как единый художественный коллектив.

*Антрепренер* – владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия.

*Антреприза* – частное зрелищное предприятие, создаваемое и управляемое антрепренером и предусматривающее участие в конкретной постановке (на определенный срок) актеров из разных театров. Антреприза подчинена законам

рыночной экономики и самоокупаемость для такого предприятия является главным средством существования

*Артисты* – концертные исполнители. Актеры, певцы, музыканты, танцоры и другие лица, которые играют роль, поют, читают, декламируют, исполняют или каким-либо иным образом участвуют в исполнении литературных или художественных произведений.

*Арт-менеджмент* – управление в сфере искусства; совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства сферы искусства; совокупность управленческих приемов (планирование, организация, мотивация, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции. Арт-менеджмент профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллективов самых различных творческих организаций.

*Аудиовизуальное произведение* — произведение, состоящее из зафиксированной серии связанных между собой кадров (с сопровождением или без сопровождения их звуком), предназначенное для зрительного и слухового (в случае сопровождения звуком) восприятия с помощью соответствующих технических устройств; аудиовизуальные произведения включают кинематографические произведения и все произведения, выраженные средствами, аналогичными кинематографическим (теле- и видеофильмы, диафильмы и слайдфильмы и тому подобные произведения), независимо от способа их первоначальной и последующей фиксации.

*Аудит* (аудиторская проверка) – форма финансового контроля деятельности предприятий, фирм, организаций в виде ревизии бухгалтерской отчетности.

*Аудитория* – консолидация группы людей, желающих приобщиться к данному роду искусства.

*Афиша* – средство печатной рекламы в форме плаката или объявления, с преобладанием текстового информационного начала.

*Бартерная реклама* – соглашение между издателями газет, журналов, радио и телевидения о предоставлении своего рекламного поля под рекламу друг друга на взаимовыгодной основе

*Бенчмаркинг* – исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы.

*Бестселлер* – книга, издаваемая массовым тиражом и пользующаяся читательским спросом.

*Билборд* – щитовая реклама, представляющая собой строительную конструкцию, на которой крепится щит с рекламой.

*Бизнес* – частнопредпринимательская деятельность с целью получения дохода средствами, не противоречащими закону. Предпринимательская деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела. Любой вид деятельности, приносящий доход или иные выгоды.

*Бизнес–план* – подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые стремятся достичь предприятие. Бизнес–план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.

*Бизнес–портфель* – набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания.

*Бизнесмен* – человек, занимающийся бизнесом, предприниматель.

*Бизнес–менеджер* – специалист, выполняющий функции финансового директора, бухгалтера.

*Блокбастер* (от англ. *blockbuster* – «крупнокалиберная бомба») – фильм, на производство и рекламу которого затрачены значительные денежные средства («фильм с многомиллионным бюджетом»).

*Блок–букинг* (от англ. *blok–booking* – система проката) – система, внедренная кинопродюсерами «золотого века», т.е. прокат 2–3 картин за сеанс, одна из которых имеет «провальный» характер.

*Боевик* – общее наименование приключенческого кино, включающее различные жанры: вестерн, детектив, триллер, с динамично развивающимся сюжетом.

*Бойзбенд* – мужская музыкальная группа.

*Брэнд* – торговая марка, название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенная для идентификации предлагаемых продавцом товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов.

*Брэндинг* – область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля, его элементов, формирование уникального имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов. Система маркетинговых коммуникаций, в функции которой входит разработка фирменного стиля, отдельных его элементов, формирование имиджа.

*Брэнд менеджмент* – управление товарными знаками.

*Бюджет* – финансовый план, в котором подводится итог доходов и расходов за определенный период времени.

*Валовой доход* — сумма, полученная изготовителем аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, производителем фонограммы, организацией эфирного или кабельного вещания от использования или передачи прав использования соответствующим способом! аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, фонограммы, передачи организации эфирного или кабельного вещания.

*Вестерн* (от англ. *West* – запад) – приключенческий кинофильм на тему освоения Дикого Запада (североамериканских западных штатов) в XIX в.

*Видеоклип* – небольшой видеосюжет, сопровождаемый игровым исполнением рок или поп–песни. Аудиовизуальное произведение малых форм, основной целью которого является рекламирование песни.

*Внешний аудит* – детализированное исследование рынков, конкуренции, экономической среды, в которой функционирует организация.

*Внутренний аудит* – оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры "стоимостной цепочки".

*Воспроизведение* — понимается изготовление одного или более экземпляров записи.

*Вторичные рынки* – получение дополнительных доходов от распространения кинопродукции после кинопроката (основного рынка), которое включает показ на ТВ, тиражирование на видеокассетах, DVD, CD–rom, а также создание и выпуск комиксов, компьютерных игр, печать атрибутики и т.д.

*Гала–представление* – яркое, праздничное зрелище (например, концерт).

*Гастроли* – концертная программа, проводимая за пределами города, области, края, республики, длительностью пребывания коллектива более суток

*Гастрольно-концертная деятельность* в области музыкального шоу–бизнеса — любая деятельность, связанная с проведением на концертной площадке концертно-зрелищных мероприятий.

*Гильдия* (от нем. *glide*) – объединение представителей какой–либо из профессий (актеров, сценаристов, режиссеров, продюсеров и т.д.), призванное защищать их профессиональные и социальные права.

*Гран–при* – высшая награда на фестивале, конкурсе.

*Грант* (от англ. *grant* – дотация, субсидия, стипендия) – финансовая помощь, предоставляемая государственными, общественными или частными благотворительными организациями для осуществления творческих или общественно значимых проектов (создание фильмов, проведение исследований, подготовка конференций и т.д.).

*Девальвация* – 1) уменьшение официального золотого содержания денежной единицы или снижение ее курса по отношению к валютам; 2) утрата ценности, значения.

*Девелопмент* (от англ. *development* – развитие) – начальные этапы развития кинопроекта, включающие разработку идеи, доработку сценария, подбор команды, поиск первичного финансирования и завершающиеся созданием пакета.

*Демо–запись* — демонстрационная запись, предназначенная для ознакомления издателей, спонсоров или слушателя с исполнителем или группой.

*Демпинг* (от англ. *dumping* – сбрасывание) – вид недобросовестной конкуренции, экспорт товаров по искусственно заниженным ценам с целью вытеснения конкурента, завоевания рынка.

*Деятельность* – специфическая человеческая форма активного отношения к окружающей среде, предполагающая ее целесообразное применение и преобразование

*Дефицит* – 1) недостаток, нехватка чего–либо; 2) убыток, превышение расходов над доходами.

*Диверсификация киноиндустрии* (от лат *diversus* (разный) + *facere* (делать)) – слияние кинокомпаний с банковским и промышленным капиталом с целью более устойчивого финансирования киноиндустрии. Распределение инвестируемых и ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него.

*Дилер* (от англ. *dealer* – торговец, агент по продаже) – 1) юридическое или физическое лицо, занимающееся куплей–продажей товаров и действующие от своего имени и за свой собственный счет.

*Дистрибьютор* – частное лицо или фирма–посредник, специализирующаяся на оптовых закупках товаров с дальнейшей их перепродажей.

*Дистрибьюция* (от англ. *distribution*) – распределение, распространение.

*Джингл* – музыкальная фраза, используемая в качестве звукового логотипа рекламируемого продукта.

*Долби-система* – система высококачественного стереозвукового показа фильма, созданная американским инженером Долби в XX в.

*Досуг, досуговое время* – часть социального времени личности, группы или общества в целом, которая используется для сохранения, восстановления и развития физического и духовного здоровья человека, его интеллектуального совершенствования, развлечений и других форм нерегламентированной деятельности, обеспечивающей отдых и дальнейшее развитие личности

*Досуговое общение* – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемых потребностями в современной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека, которое происходит в свободное время.

*Драйф–ин* (от англ. *drive in* – «заезжай внутрь») – кинотеатры под открытым небом на автостоянках, где фильмы можно смотреть, не выходя из машины.

*Жанр* – тип художественного произведения со специфической формой, например, филармонический и эстрадный жанр.

*Жизненный цикл проекта* – процесс последовательно сменяющихся стадий внедрения, роста, зрелости и спада процессов реализации проекта. Определенный период (цикл) времени, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка; от него непосредственно зависит уровень прибыли продавца (продуцента) на каждом из этапов (стадий) цикла. В процессе развития продаж товара и получения прибыли обычно выделяют пять этапов: этап разработки товара (дорыночный), этап выведения (внедрения) товара на рынок, этап роста объема продаж товара, этап зрелости (насыщения), этап упадка продаж или элиминации товара с рынка.

*Заголовок* – это вводная фраза текста, рекламы или объявления. Это наиболее важный элемент информационного сообщения или объявления. Заголовки в рекламных объявлениях призван привлечь внимание читателей и побудить прочитать основной текст.

*Запись* – воплощение звуков либо их отображений, позволяющее осуществлять их восприятие, воспроизведение или сообщение с помощью соответствующего устройства.

*Зона вещания* – территория, на которую осуществляет вещание организация эфирного или кабельного вещания.

*Ивент-мероприятие* – специальное мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала, партнеров, клиентов или иной целевой аудитории. Ивент–мероприятие – средство поддержания организационной культуры или достижения коммерческих целей организации; способ налаживания системы внутри организационных коммуникаций.

*Имидж* (англ. *image*, от лат. *imago* – образ, вид) – образ делового человека, представление о нем окружающих; репутация.

*Имидж–маркетинг* – использование знаменитостей для рекламы товаров.

*Импресарио* – профессиональный устроитель концертов, представлений, организатор зрелищных предприятий или агент какого – либо артиста, действующий от его имени, заключающий для него контракты. Частный предприниматель, инициирующий концертно-зрелищные мероприятия.

*Иксчендж* (от англ. *exchange* – обмен) – компания, осуществляющая прокат фильмов.

*Инвестиция* (от лат. *investio* – одеваю) – долгосрочные вложения капитала в какую–либо отрасль, как внутри страны, так и за ее пределами.

*Инвестор* (англ. *investor* – вкладчик) – юридическое или физическое лицо, осуществляющее инвестиции.

*Индустрия* – группа компаний, предлагающих товар или категорию взаимозаменяемых товаров. Совокупность всех продавцов товара или услуги.

*Индустрия досуга* как бизнес в сфере досугового сервиса, производство продуктов и услуг рекреационного характера на современной технической базе с использованием технологий и способов индустриального труда. К индустрии досуга и развлечений относят парки, аттракционы, боулинг–клубы, гольф–клубы, развлекательные центры, кинотеатры, аквапарки, дискотеки, ночные

клубы, интернет–кафе, катки, роллердромы, игровую индустрию и др. В последнее время игорный бизнес (казино, залы игровых автоматов, букмекерские конторы, тотализаторы)

*Инвестиция* (от лат. *investio* – одеваю) – долгосрочные вложения капитала в какую–либо отрасль, как внутри страны, так и за ее пределами.

*Инновация* – идея, товар или технология, запущенные в производство и представленные на рынке, которые потребитель воспринимает как совершенно новые или обладающие некоторыми уникальными свойствами.

*Интенсивность рекреационной деятельности* – оценка уровня удовлетворения рекреационных потребностей, включающие конкретные виды деятельности в свободное время индивида, способствующие восстановлению его духовных и физических сил и образующие в своей последовательности комбинацию суточного, недельного, годового и жизненного циклов рекреационной деятельности.

*Интернет–реклама* – реклама в сети Internet, обычно имеющая двухуровневый характер:

*Инфляция* (от лат. *inflatio* – вздутие) – обесценивание денег, обусловленное чрезмерным увеличением выпущенной в обращение денежной массы по сравнению с реальным предъявлением платных товаров и услуг.

*Искусство* – художественное творчество в целом – литература, архитектура, скульптура, музыка, танец, театр, кино и другие разновидности человеческой деятельности, объединяемые в качестве художественно – образных форм в отражении действительности

*Исполнение* – творческий процесс, целью и результатом которого является воссоздание словесного или музыкального произведения средствами индивидуального исполнительского мастерства.

*Исполнитель* – актер, певец, музыкант, танцор или иное лицо, которое играет роль, поет, читает, играет на музыкальном инструменте, танцует или иным

образом исполняет произведение литературы и искусства, либо выражения фольклора (в том числе эстрадный, цирковой или культурный номер), а также режиссер – постановщик спектакля или дирижер.

*Исследование* – всестороннее изучение чего – либо по заранее намеченному плану.

*Кастинг* (англ. *casting*) – процесс подбора актеров режиссером или продюсером. Данное понятие используется и в модельном бизнесе (кастинг моделей перед показом коллекции одежды).

*Качество* – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей покупателей в соответствии с ее назначением.

*Клипмейкер* – режиссер видеоклипа, результат деятельности которого – создание видеоряда на музыкальную композицию.

*Клуб* – социальный институт, добровольное объединение людей в целях общения, связанного с интересами.

*Коммерческая деятельность* – предпринимательская деятельность, осуществляемая с целью получения прибыли.

*Коммуникация массовая* – процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф и телевидение) на качественно большие, рассредоточенные аудитории.

*Конкурентоспособность* – способность товара или услуги обеспечить коммерческий успех на определенном рынке в условиях действия конкурентов. Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

*Конкуренция* – экономическое соревнование между хозяйствующими субъектами за сферу влияния, аудиторию и др., т.е. за наиболее выгодные условия создания и продвижения музыкальных проектов для получения на этой ос-

нове максимально возможной прибыли. Соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, на каком – либо поприще.

*Консалтинг* – консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п. предоставляются специализированными консалтинговыми компаниями.

*Контактная аудитория* – любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей.

*Контракт* – особая форма трудового договора, заключаемого в письменной форме и устанавливающего взаимные права и обязанности сторон в течение определенного срока.

*Консорциум* (от лат. *consortium* – соучастие, сообщество) – временное объединение компаний, банков или промышленных предприятий на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа.

*Контрреклама* – опровержение ненадлежащей рекламы, распространяемое в целях ликвидации вызванных ею последствий.

*Концепция радиовещания* – стилистическая направленность материалов, сообщаемых в эфир, и манера их подачи.

*Концерт* – один из видов публичных выступлений, в котором в той или иной форме находят свое выражение, по крайней мере, пять видов искусств: музыка, литература, хореография, театр, эстрада.

*Концертная площадка* – специально оборудованное место, предназначенное для проведения концертно–зрелищных мероприятий либо позволяющее организовывать концертно–зрелищные мероприятия.

*Концертно–зрелищное мероприятие* – эстрадные представления, концерты с участием профессиональных эстрадных актеров, певцов, артистов, музыкальных групп и коллективов, представляющих музыкальные произведения с

текстом или без текста, с возможным сочетанием декламационных, хореографических, танцевальных и других номеров на концертной площадке.

*Концертный альбом* – альбом, состоящий более чем на 20 % (по длительности звучания) из записей, сделанных во время концерта.

*Концертный номер* – это отдельное, завершенное композиционно, уравновешенное во всех частях, законченное небольшое, сценическое произведение (со своей завязкой, кульминацией и развязкой), выступление одного или нескольких актеров, выраженное средствами определенного вида искусства: драмы, музыки, хореографии, художественного слова, пантомимы, цирка и т.д. и оставляющее у зрителей (слушателей) целостное впечатление.

*Конъюнктура* – 1) совокупность условий, сложившаяся обстановка в какой-либо области; 2) совокупность признаков, характеризующих текущее состояние экономики в определенный период.

*Копирайтер* – текстовик, разрабатывающий рекламные обращения, лозунги, девизы.

*Креатив-технология* – творческие инновации, внедряемые в процессе реализации продюсерского (художественного) проекта.

*Культура* – это совокупность созданных человеком духовных и материальных ценностей, предметов и способов непрерывного воспроизводства социального наследия в области экономики, политики, техники, науки, искусства и самого человека как наивысшей ценности цивилизации; это качество жизни, отражающее определенную степень общественно-исторического развития и коллективный интеллект человечества. Средство самоорганизации, саморегуляции и самоутверждения личности, стимулирования развития ее творческих потенций. Культура – специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленной в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой, к самим себе.

*Культура досуга* – мера социально – культурной самореализации личности в условиях досуговой деятельности.

*Культурная деятельность* – деятельность по выявлению, сохранению, формированию, распространению и освоению культурных ценностей

*Культурные блага* – условия и услуги, предоставляемые организациям культуры другим юридическим и физическим лицам для удовлетворения культурных и эстетических потребностей потенциальной аудитории.

*Лейбл* – этикетка.

*Лизинг* (англ. *leasing*, от *lease* – сдавать, брать в аренду) – долгосрочная аренда (на срок от 6 месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором.

*Литературные и художественные произведения* – все произведения в области *литературы*, науки и искусства, каким бы способом и в какой бы форме они ни были выражены, как то: книги, брошюры и другие письменные произведения; лекции, обращения, проповеди и другие подобного рода произведения; *драматические и музыкально–драматические произведения; хореографические произведения и пантомимы; музыкальные сочинения с текстом или без текста; кинематографические произведения*, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным кинематографии; *рисунки, произведения живописи, архитектуры, скульптуры, графики и литографии; фотографические произведения*, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным фотографии; *произведения прикладного искусства*; иллюстрации, географические карты, планы, эскизы и *пластические произведения*, относящиеся к географии, топографии, архитектуре или наукам.

*Личные неимущественные права автора* – это право называться автором, право на имя, право на обнародование (включая право на отзыв) и на защиту репутации автора и произведения.

*Маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена; система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения производства и сбыта произведенной продукции. Основные понятия маркетинга:

нужда, потребности, запросы, товар, сделка, рынок, спрос, услуга и др. Комплекс организационных, рекламных и других мер, обеспечивающих устойчивый сбыт продукта (услуги). Система организации производственно-сбытовой деятельности предприятия, в основе которой лежит комплексное изучение рынка, оценка и учет всех условий производства и сбыта продукции, товаров, услуг в ближайшее время и более отдаленной перспективе. Основными элементами маркетинга выступают: маркетинговые исследования и сбор информации, планирование ассортимента продукции, реализация, реклама и стимулирование сбыта. Маркетинг – социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимобмена ими.

*Маркетинговые исследования* – вид деятельности, который с помощью информации связывает потребителя, покупателя и общественность с маркетологом; получаемая информация служит для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем; для выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий; для отслеживания результатов маркетинговой деятельности; а также для улучшения понимания процесса управления маркетингом.

*Масс-медиа* – понятие, охватывающее различные средства массовой информации, рекламные и PR-агентства.

*Мастеринг* – последняя стадия студийной записи песни, предполагающая выравнивание всех дорожек и представляет собой сужение диапазона частот.

*Мастеринг-студия* — студия, специализирующаяся на мастеринге.

*Мастертейп* – двухдорожечная стереозапись композиций на магнитной цифровой кассете формата R-DAT, на компакт-диске или ином приемлемом для компании носителе, полностью отредактированная, сбалансированная и подходящая для производства компакт-дисков и аудиокассет.

*Медиапланирование* – выбор оптимальной программы размещения рекламного материала.

*Мейджор* – крупный рекорд-лейбл, под контролем которого находится огромная доля музыкального рынка. Распространенная форма такой монопольной компании–концерн, владеющий мощными промоструктурами: радиостанции, телеканалы, дистрибьюторская сеть и др. В состав такого концерна обычно входит множество мелких рекорд–студий, финансируемых за счет его средств, (от англ. *majors* – крупный, мажорный) – в шоу–бизнесе так иногда называют крупную корпорацию.

*Менеджер* – предприниматель в профессиональном искусстве, занимающийся организацией концертной деятельности исполнителей.

*Менеджмент* – управление производственным процессом; совокупность принципов, методов, средств управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли; с целью координации действий сотрудников, служб и реализации возможностей предпринимательства. Наибольшее внимание в менеджменте уделяется управлению персоналом, использованию принципа человеческих отношений, кадровой политике.

*Менеджмент в сфере искусства* – особая область знаний, помогающая осуществить функции руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных). Продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т.д.

*Менеджмент шоу – бизнеса* – область знаний, помогающая осуществить руководство процессом создания художественных (материальных и духовных) ценностей и продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности, авторов, исполнителей, режиссеров, то есть всех субъектов, работающих в шоу – бизнесе.

*Мерчандайзинг* – выпуск и распространение товаров с изображением и символикой артиста, реализуемые с целью рекламы самого проекта и продажи этих товаров.

*Миссия организации* – главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для достижения главной

цели и выработки стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

*Миф* – элемент технологии создания звезды, в основе которого лежит вымышленная история.

*Мода* – господство популярных в данное время форм внешнего вида, одежды, предметов быта, атрибутов массовой культуры.

*Мотивация* – побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя в процессе принятия им решения о покупке.

*Мотивы* – то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. В широком смысле к мотивам относят потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека, является определенным обоснованием и оправданием волевого действия, показывает отношение человека к требованиям общества.

*Музыкальная эстрада* – отдельные законченные музыкальные номера, объединенные концерансом или несложным сюжетом.

*Музыкальный шоу-бизнес* – предпринимательская деятельность юридических лиц, включающая в себя гастрольно-концертную деятельность профессиональных эстрадных артистов и музыкальных коллективов, деятельность по продюсированию профессиональных эстрадных артистов и музыкальных коллективов, а также деятельность по производству и (или) распространению музыкальной аудио- и видеопродукции.

*Мультиплекс* (от англ. *multiplex* – сложный, составной) – современный кинотеатр с несколькими комфортабельными залами, оснащенными системами долби, имеющие общее фойе, буфет и единую технологическую петлю.

*Мюзикл* (англ. *musical* – музыкальный) – представление с преобладанием музыкальных и танцевальных номеров.

*Народная художественная культура* – понятие, охватывающее устно–поэтический и музыкально–драматический фольклор, художественную самодетельность как социально–организованное творчество, неофольклор как неформализованное бытовое досуговое творчество, фольклоризм или вторичный, сценический фольклор, а также декоративно–прикладное, художественно–прикладное искусство и изобразительный фольклор.

*Никельодеон* – первые кинотеатры (начало XX в.), организованные в специально оборудованных магазинах. Название произошло от никелевой монетки достоинством 5 центов (стоимость входной платы).

*Новость* – это один из способов привлечения внимания к некоторой идее посредством сообщения неизвестной ранее информации.

*Номер* – 1) целостное самостоятельное произведение; 2) составная часть концерта, предполагающая выход на сцену коллектива или исполнителя.

*Ноу-хау* (от англ. *know how* – знаю как) – условное обозначение разновидности интеллектуальной собственности – технологических секретов производства, практического опыта производственной, технической, коммерческой, управленческой или иной деятельности, которые представляют коммерческую ценность, применимы в производстве и профессиональной практике, но не имеют патентной защиты.

*Опцион* (от лат. *optio* – выбор) – частичное (на некоторый срок или с ограничениями) приобретение прав на сценарий.

*Организация работы клубного учреждения* – система мер, обеспечивающих функционирование клуба и достижение желаемых результатов посредством упорядочивания его деятельности.

*Основные направления менеджмента* – стратегическое управление качеством, система стимулирования работников, управление маркетингом.

*Отдых* – определяемый социальными условиями психофизиологический процесс, снимающий утомление, восстанавливающий и развивающий физическое, психическое и интеллектуальное качество в человеке.

*Отпускная цена* – цена, по которой отпускаются изготовителем для реализации экземпляры аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, фонограммы, видеозаписи передачи организации эфирного или кабельного вещания, промышленного изделия и других носителей

*Паблик рилейшнс* – управленческая коммуникативная деятельность (совокупность социальных практик), направленная на формирование эффективной системы публичных дискурсов социального субъекта, обеспечивающей оптимизацию его взаимодействий со значимыми сегментами социальной среды. (От *т.т. public relations* – общественные связи) – организация общественного мнения по отношению к фирме (или отдельному лицу) со стороны не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, рекламная деятельность с привлечением средств массовой информации.

*Паблицити* (от от *т.т. publicity*) – известность, признание, популярность каких – либо субъектов или структур (артиста, коллектива, фирмы, предприятия).

*Пакет* (от англ. *package*) – окончательно сформированный проект услуг.

*Передача в эфир* – понимается передача беспроводными средствами звуков или изображений и звуков для приема публикой.

*Персональный менеджер* – специалист по подбору персонала для эстрадных исполнителей (агента, юриста), а также компании звукозаписи; координирующий гастрольное турне.

*Печатная реклама* – каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, специальные рекламные издания.

*Показчик* – кинотеатр (как юридическое лицо) или компания, владеющая сетью кинотеатров.

*Поп-музыка* – популярная, общедоступная музыка, понятие, охватывающее разные стили и жанры развлекательной эстрадной музыки; следует отличать поп-музыку от популярной музыки в широком смысле слова, т.е. совокупности наиболее известных, часто исполняемых произведений концертного репертуара.

*Портфолио* (от лат. *portfolio*) – альбом с фотографиями и материалами, в котором отражена творческая деятельность исполнителя.

*Постпромоушн* – этап реализации продюсерского проекта, сменяющий период спада и продолжающий карьеру артиста.

*Потребители рекламы* – юридические или физические лица, до сведения которых доводится или может быть доведена реклама, следствием чего является или может являться соответствующее воздействие рекламы на них.

*Потребительский рынок* – отдельные личности и семьи, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

*Потребность* – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Объективная нужда организма в определенных условиях, обеспечивающих его жизнь и развитие, это определенное состояние психики человека, отражающее недостаток веществ, энергии и других факторов, необходимых для непрерывного функционирования человека. Нужда в чем–либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности личности (индивида). Психофизиологические потребности реализуются через питание, сон и движение; духовно–интеллектуальные посредством общения.

*Предпринимательство* – процесс создания новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей; удовлетворения постоянно растущих потребностей аудитории; процесс, осуществляемый на основе постоянного комбинирования факторов производства и эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения положительных результатов. Особый вид экономической деятельности, основной целью которой является извлечение прибыли. Основными компонентами предпринимательства являются: собственнический аспект, автономность и самостоятельность в принятии решений, инициатива и инновационность.

*Презентация* (англ. *presentation* – представление) – рекламная акция по представлению продукта.

*Пресс-кит* – папка с пресс–релизами, фотографиями и другой справочной информацией о какой–либо фирме; обычно распространяется на пресс–конференции с целью создания паблисити.

*Пресс-конференция* – встреча, беседа политического, общественного или научного деятеля с представителями печати, радио, телевидения по вопросам, представляющим общественный интерес. Форма организации общения с СМИ, имеющая целью представить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о представляемом проекте.

*Пресс-релиз* – сжатая информация о товаре, фирме, мероприятии для публикации в прессе.

*Престиж* – признание способностей, знаний, успехов руководителя, мера и уровень влияния этих факторов на исполнительность.

*Программа интерактивного типа* (мультимедиа) для ЭВМ, программа для всех видов персональных ЭВМ (в том числе для телевизионных игровых компьютерных приставок), основанная на диалоговом (интерактивном) взаимодействии пользователя с ЭВМ.

*Проект* – задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения, проект включает в себя замысел, средства его реализации и получаемые результаты. Идея, реализуемая в процессе, дающая определенные результаты.

*Продакшн-менеджер* – специалист коммерческой фирмы сферы шоу–бизнеса, заведующий постановочной частью, отвечающий за музыкальную и техническую аппаратуру и оборудование.

*Продюсер* – 1) специалист в сфере арт–индустрии, основными функциями которого является работа с проектами, поиск и создание новых коллективов и исполнителей, подготовка оригинальных программ; доверенное лицо какой-либо частной или государственной структуры, осуществляющее художественное и организационное руководство концертным предприятием и осуществляющее финансовый контроль; 2) специалист по созданию и реализации творческих коммерческих проектов в сфере культуры и шоу–бизнеса. лицо, осуществляющее идейно–художественный и организационно–финансовый контроль над постановкой фильма, шоу, спектакля.

*Производитель фонограмм* – физическое или юридическое лицо, которое первым осуществило звуковую запись исполнения или других звуков.

*Прокатчик* – предприниматель, занимающийся по договору с кинопроизводителем прокатом, тиражированием копий, их хранением и продвижением к показчикам. Прокатчик также занимается рекламой фильма (в оговоренных пропорциях с владельцем фильма). Прибыль от проката распределяется в соответствии с договором.

*Промоушн* (от англ. *promotion*) – продвижение, стимулирование продвижения товара, исполнителя и т.д. Процесс продвижения продюсерского проекта, основа продюсерской деятельности.

*Промокампания* (сокр. *промо*) – стратегия продвижения продюсерского проекта на рынок. Предполагает использование различных инструментов продвижения – СМИ, PR–деятельность, менеджмент, деловые связи, сети сбыта, маркетинговую деятельность и др.

*Профессиональная компетентность менеджера* – это качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно–творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.

*Публикация* – понимается предоставление публике экземпляров фонограммы в достаточном количестве.

*Рейтинг* – оценка, отнесение к классу, разряду или категории.

*Реклама* – целенаправленное воздействие на потребителя с помощью СМИ и прочих средств для продвижения товаров на рынке. Распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях, начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний. Способ информирования и коммуникации, при помощи которых производитель любого продукта старается привлечь внимание потребителя к своим товарам.

*Рекламодатель* – юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, размещения, последующего распространения рекламы.

*Рекламное агентство* – профессиональная организация, предоставляющая клиентам услуги по планированию и проведению рекламных кампаний в средствах массовой информации, изготовление и прокат корпоративных фильмов, роликов и т.д.

*Рекламное средство* представляет собой материальное средство, которое служит для распространения рекламного сообщения и способствует достижению необходимого рекламного эффекта.

*Рекламопроизводитель* – юридическое или физическое лицо, осуществляющее полное или частичное приведение рекламной информации к готовой для распространения форме.

*Рекламораспространитель* – юридическое или физическое лицо, осуществляющее размещение и (или) распространение рекламной информации путем предоставления и (или) использования имущества, в том числе технических средств радиовещания, телевизионного вещания, а также каналов связи, эфирного времени и иными способами.

*Рекорд-индустрия* – индустрия звукозаписи, включающая таких субъектов, как студии звукозаписи, рекорд-лейблы, мейджоры, компании, производящие и распространяющие музыкальное оборудование и другую музыкальную продукцию.

*Рекорд-лейбл* – звукозаписывающая компания, занимающая значительное место в рекорд-индустрии как субъект бизнеса и осуществляющая запись музыкантов под определенным брендом.

*Рекреация* – расширенное восстановление физических, интеллектуальных и эмоциональных сил индивида.

*Ремейк* (от англ. *remake*) – новая версия существующего кинофильма с минимальными изменениями в сюжете, иногда с прежним названием.

*Репетиция* (от лат. *repetitio* – повторение) – основная форма подготовки (под руководством режиссера) театральных, эстрадных, цирковых представлений, культурно–досуговых программ, а также отдельного номера и эпизода путем многократных повторений (целиком или частями).

*Репутация* – установившееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках определенного лица, в данном случае артиста, арт-менеджера или продюсера.

*Ретрансляция* – одновременная передача в эфир одной вещательной организацией передач, осуществляемых другой вещательной организацией.

*R&B* – популярный стиль музыки в США, Западной Европе, характеризующийся ломаным ритмом, резкими переходами и др. модными стилевыми решениями.

*Рок-музыка* – область современной поп-музыки; стилевая особенность рок-музыки – ритм-энд-блюз, кантри-энд-вестерн.

*Роялти* – вознаграждение за использование произведения, различаются механические роялти, роялти за использование публичных прав и др.

*Рынок* – совокупность существующих потенциальных покупателей товаров и производителей. Экономические отношения в сфере производства, распространения, обмена, потребления продукции, товаров и услуг, базирующиеся на принципах свободного предпринимательства.

*Рынок покупателя* – ситуация на рынке, при которой предложение превышает спрос.

*Рынок продавца* – ситуация на рынке, когда спрос превышает предложение.

*Саунд-директор* (от англ. *sound director*) – звукорежиссер, человек занимающийся разработкой программы звукового сопровождения для исполнителя, группы.

*Саундпродюсер* – продюсер аудиозаписи, лицо ответственное за все, что касается звучания (идеи, техника записи, оригинальный стиль и др.).

*Саундчек* – проверка состояния техники и оборудования перед концертом.

*Связи с общественностью* (паблик рилейшнз — PR) – сфера отношений между организациями и общественностью с целью улучшения и поддержания репутации организаций.

*СВОТ(SWOT)-анализ* – анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

*Сегмент рынка* (от лат. *segmentum* – рассекаю) – разделение рынка на отдельные части (сегменты) по определенному признаку – видам продаваемого товара, группам потребителей и т.д. Сегмент рынка – группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга.

*Сиквел* (от англ. *sequel* – следствие, продолжение) – продолжение фильма, пользующегося коммерческим успехом

*Сингл* – отдельная композиция или альбом, состоящий не более, чем из четырех композиций общей продолжительностью не более 25 минут. Выпускается на музыкальном носителе в целях рекламной поддержки альбома, либо как дополнительный релиз. Диск, на котором записана одна или две музыкальные композиции, а также в качестве дополнения – ремиксы представленных композиций.

*Слоган* – рекламный девиз.

*Слэпстик* – темповая фарсовая комедия с преобладанием геков.

*Социально – культурная деятельность* – область общественной жизни, часть системы социовоспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностью в самореализации, общении, оздоровлении, отдыхе, досуге

*Социокультурное проектирование* – 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

*Спонсоринг* (поручительство, попечительство, поддержка) – процесс подбора или организации события (или иного объекта спонсирования), его ведение и контроль, проведение и/или контроль PR– и рекламной кампании, гарантирующее осуществление проекта и учет интересов спонсора.

*Спот* – короткое рекламное сообщение, рекламный ролик в телевизионных и радиопрограммах.

*Спрос* – платежеспособная потребность покупателей в данном товаре при данной цене.

*Стар–мейкинг* – процесс и технологии создания звезды, ее образа и имиджа.

*Сценарий* (от итал. *scenario*) – литературная или литературно–драматическая основа проекта или сценического действия, составная часть режиссерской документации, литературное произведение, описывающее содержание и форму действия, предназначенного для воплощения средствами кино или телеискусства, представления, массового праздника, определенных жизненных и политических акций; драматургическая основа массового театрализованного действия, описание будущей постановки, определяющее ее тему, масштабы и границы проведения, пути реализации сверхзадачи сценарного проекта и его образного решения. Литературный сценарий содержит также текст или изложение содержания реплик персонажей, ведущих, тексты стихотворений, песен, театральных отрывков, описание спортивных и хореографических эпизодов, тезисы выступлений реальных героев, точно указанные моменты появления динамической и статической проекции, а также их содержание; часто содержит режиссерские указания (ремарки, команды на построение и смену мизансцен, изменения в освещении и т. д.).

*Суперзвезда* – артист, музыкант, актер, популярность которого делает его «живой легендой». Участие суперзвезды в шоу–проекте привлекает внимание потребителей.

*Сэндвич–мен* («человек–сэндвич») – средство наружной рекламы, человек, который за определенную плату носит на спине и груди рекламные плакаты.

*Творчество* – деятельность, результатом которой является создание относительно личности или общества новых материальных и духовных ценностей. Преобразовательная деятельность, разрушающая старое во имя нового и создающая на основе старого общественно ценное новое. Новизна, оригинальность, общественная значимость творчества – и процесс, и результат.

*Тинэйджер* – юноша или девушка в возрасте от 13 до 19 лет.

*Товар* – продукт труда, произведенный для продажи

*Управление маркетингом* – анализ, планирование, реализация и контроль исполнения программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

*Услуга* – нематериальное благо, социально–экономическое отношение, возникающее по поводу полезного действия труда в социально–культурной сфере; определенная целенаправленная деятельность, существующая в форме полезного эффекта труда. особенностями социально–культурной услуги являются – нематериальный характер производства (производимого эффекта), активное воздействие на личность потребителя, локализация во времени и пространстве.

*Фандрейзинг (сбор средств)* – целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления проектов (программ, акций) и поддержки значимых институтов, (от англ. *findrising*) – поиск финансового обеспечения проекта.

*Фирма* – хозяйственное, промышленное, торговое или посредническое предприятие, пользующееся правом юридического лица.

*Флайерс* – вид рекламной продукции, рекламная листовка.

*Фонограмма* – запись звуков исполнения или других звуков, либо отражения звуков, кроме звуков в форме записи, включенной в кинематографическое или иное аудиовизуальное произведение. Любая исключительно звуковая запись какого–либо исполнения или других звуков. В студийной записи в основном используют «—» (запись только мелодийного ряда – инструментальные и сэмпловые треки и т. д.) и «+\*» (запись мелодийного ряда и голоса исполнителя).

*Формат радиостанции* – определенный стиль построения программы вещания; структура, включающая рекламные блоки, музыкальный, новостной материал, долю ежедневного эфирного времени.

*Хард-селл (hard-sell)* – напористая продажа, навязывание.

*Хит* – музыкальная композиция, пользующаяся огромной популярностью у публики, (от англ. *hit* – укол) – очень популярные, имеющие большой спрос песня, фильм, книга и т.д.

*Хит-мейкинг* – процесс создания хита.

*Хит-потенциал* – степень соответствия музыкальной композиции критериям хита.

*Холдинг* – акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одного или нескольких акционерных обществ с целью контроля и управления их деятельностью.

*Художественная культура* – совокупность процессов, явлений и результатов духовно–практической деятельности по созданию, распространению и освоению произведений искусства или материальных предметов, обладающих эстетической ценностью.

*Целеполагание* – действие или поведение организации, которое можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

*Цель* – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который пробуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего–то.

*Цена* – денежное выражение стоимости товара или услуги.

*Часы наибольшего количества зрителей (слушателей)* – местное время определенного часового пояса с 07.00 до 09.00 (для слушателей), с 19.00 до 23.00 в рабочие дни, с 17.00 до 23.00 в выходные и праздничные дни (для зрителей и слушателей).

*"Четыре Р" маркетинга:*

1. Продукт (Product) – включает в себя проектирование и разработку продукта, установление товарной марки и упаковку;

2. Место (Place) – включает в себя каналы, используемые для перемещения продукта от изготовителя к покупателю;

3. Цена (Price) – включает в себя цену, по которой продукт или услуга предлагаются на продажу, и устанавливает уровень доходности;

4. Продвижение (Promotion) – включает в себя персональную продажу, рекламу, связи с общественностью, поощрение сбыта, прямой маркетинг, а также информацию в пункте торговли и на упаковке.

*Чувство эстетическое* – эмоционально–интеллектуальный процесс восприятия формы и содержания предметов и явлений в их целостном, неповторимо индивидуальном единстве.

*Шлягер* – явление массовой культуры; эстрадная песня или мелодия, имеющая особый успех у публики.

*Шоу* – пышное сценическое зрелище с участием артистов эстрады, цирка, театра, балета и т.п. Основными чертами шоу являются: внешняя броскость, яркость, праздничность, рекреационная направленность, комедийность. Яркое эстрадное представление.

*Шоу-бизнес* – бизнес, связанный с индустрией развлечений и основанный на организации и проведении зрелищных представлений. Предпринимательская деятельность в сфере культуры и искусства, основанная на создании и реализации творческих проектов. Вид коммерческой деятельности, охватывающей разнообразные виды и жанры зрелищного искусства.

*Шоумен* – ведущий или организатор шоу – программ и зрелищ.

*Эквалайзер* – выравнитель, регулятор частотной характеристики, позволяющий как исправлять несовершенное звучание, так и создавать совершенно новый звук.

*Электронный маркетинг* – маркетинговая деятельность с помощью информационных систем и сетей.

*Эмоции* – особая форма психического отражения, проявляющаяся как в субъективных переживаниях, так и физиологических реакциях.

*Эпизод* (гр. epeisodion, букв. – вставка), случай, происшествие; часть художественного произведения, имеющая относительную законченность и представляющая отдельный момент развития темы; в драматургии, массовом действии относительно самостоятельная единица действия, имеющая законченное образное решение и строится по законам композиции.

*Эстрада* – 1) вид искусства; включает малые формы драматургии, вокального искусства, музыки, хореографии, цирка; 2) сценическая площадка для концертных выступлений артистов.

*Эфирное вещание* – передача средствами беспроводной связи звуков или изображений и звуков, или их отображений для приема публикой; такая передача, осуществляемая через спутник, также является «эфирным вещанием»; передача кодированных сигналов является «эфирным вещанием», если средства декодирования предоставляются публике вещательной организацией или с ее согласия.

*Юридическое лицо* – организация, предприятие или объединение, выступающее в качестве субъекта гражданских, хозяйственных отношений, имеющее собственный баланс, гербовую печать и расчетный счет в банке.

## Приложения

### Приложение 1

#### **Метод теста-самоисследования**

Тест «Творческие способности» направлен на определение творческого потенциала личности. Протестируйте себя на предмет выявления креативных задатков.

(См.: *Кинчер Дж.* Книга о тебе. 40 тестов-самоисследований. – СПб. : Питер, 1997. – С. 140–143.)

**Инструкция.** Оцените в баллах (от 1 до 10), насколько типичными для вас являются следующие характеристики вашего поведения. Очки выставляются исходя из следующего:

- 10 баллов – ваше соответствие тому, что сказано, очень велико.
- 9–6 баллов – соответствие значительное.
- 5 баллов – в данном смысле вы где-то на среднем уровне.
- 4–2 балла – по этой части ваш уровень ниже среднего.
- 1 балл – это вам вообще не свойственно.

#### **Текст опросника**

1. *Любознательны ли вы?* Сомневаетесь ли вы в очевидном? Беспокоит ли вас, что, как, почему, почему нет? Любите ли вы собирать сведения?

2. *Наблюдательны ли вы?* Замечаете ли вы изменения, происходящие вокруг вас?

3. *Воспринимаете ли вы чужие точки зрения?* Когда вы с кем-то не согласны, способны ли вы понять того, с кем не согласны? Можете ли вы взглянуть на старую проблему по-новому?

4. *Готовы ли вы изменить точку зрения?* Открыты ли вы новым идеям? Если кто-то делает дополнения к вашей идее или вносит в нее изменения, готовы ли их принять? Ищете ли вы новые идеи, вместо того чтобы придерживаться своих старых?

5. *Учитесь ли вы на своих ошибках?* Можете ли вы осознать свою неудачу, при этом не сдаваясь? Понимаете ли вы, что пока вы не сдались, не все потеряно?

6. *Пользуетесь ли вы своим воображением?* Говорите ли вы себе: «А что будет, если...»?

7. *Замечаете ли вы черты сходства между вещами, которые, как кажется, не имеют ничего общего?* (Например, что общего между растением пустыни и упорным человеком?)

Используете ли вы вещи новыми способами (вроде стакана в качестве вазы для цветов)?

8. *Верите ли вы в себя?* Приступаете ли вы к делу с уверенностью, что справитесь?

Считаете ли вы себя способным находить решения проблем?

9. *Стараетесь ли вы воздерживаться от того, чтобы давать оценки другим людям, чужим идеям, новым ситуациям?* Доживаетесь ли вы, пока не наберется достаточно сведений, чтобы прийти к определенному выводу?

10. *Склонны ли вы находить в любом деле интерес?* Станете ли вы заниматься тем, что со стороны выглядит глупым? Верите ли вы в себя достаточно для того, чтобы быть предприимчивым и идти на риск? Предлагаете ли вы решения, которые могут быть отвергнуты другими, или обычно вы не подставляетесь? Подсчитайте набранную вами сумму баллов и определите свой показатель творческого потенциала:

- 80-100 баллов – потенциал очень велик.
- 60–80 баллов – вы творческая личность.
- 40–60 баллов – вы не хуже большинства.
- 20–40 баллов – вы не столь творческая личность, как большинство.
- 10–20 очков – вам следует посещать кружки с творческой направленностью.

***Метод развития креативного мышления.*** Американский психолог Э. де Боно (de Bono, 1967) предложил программу развития креативного мышления исходя из пяти принципов.

*Первый принцип* заключается в том, что при возникновении проблемы важно выделить необходимые и достаточные условия ее решения. Если использовать все предложенные условия без доказательства их необходимости в данной ситуации, то можно усложнить процесс решения.

*Второй принцип* – необходимо выработать установку на отбрасывание своего прошлого опыта, полученного при решении подобных проблем. Очень часто подобие проблем оказывается только внешним.

*Третий принцип* – необходимо развивать умение видеть многофункциональность вещи.

*Четвертый принцип* – формирование умения соединять самые противоположные идеи из различных областей знания и использование таких соединений для решения проблемы.

*Пятый принцип* – развитие способности к осознанию поляризирующей идеи в данной области знания и освобождение от ее влияния при решении конкретной проблемы [цит. по источнику 39. с. 117].

***Метод самопрезентации.*** Этот метод поможет правильно и уверенно говорить о своих достоинствах, позволить получить от других людей необходимые ресурсы: информационные, материальные, эмоциональные; устанавливать необходимые отношения, проводить деловые встречи и переговоры, завязывать партнерские отношения и контакты и т.д.

Необходимо помнить, что имидж (англ. image) – образ, визуальная привлекательность личности, самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других. Путь арт-менеджера к профессиональному успеху тесно связан с навыками построения самопрезентации и позиционирования своих достижений и поддержания своей репутации.

Таким образом, для осуществления собственных арт-проектов необходимо осваивать практику их реализации в разных направлениях художественно-творческой деятельности, осваивать сложности рекламных компаний и PR-технологий, исследовать рынок индустрии развлечений и механизмы функционирования

искусства в современном обществе, овладевать навыками делового партнерства и мастерством общения. Кроме того, необходимо постигать законы маркетинговых коммуникаций и особенности потребительского поведения аудитории искусства.

Взаимодействие сценического менеджера с субъектами театрального процесса.



**МЫСЛИ ПРОФЕССИОНАЛОВ**1. Игорь Гуревич (СЕО, Balvint Global)

*Высот в арт–менеджменте не достичь без знания и обзора истории искусств и культурного управления, философии и психологии, без знания музыки и театра, равно как и, зная все это, без передачи опыта от практиков и собственного соучастия в этой самой практике, вряд ли удастся добиться значимых успехов.*

2. Владимир БАБКОВ, издатель журнала «Арт–менеджер»

*Творческий управленец интерпретирует значение культурной ценности. Его задача сделать из нашей культуры, нашего образа жизни международный товар. Особенность культуры как продукта в том, что ее продавать потребителю можно только через проекты, через события. Нефтяные и газовые ресурсы кончаются, а культурные никогда.*

*Основная болевая точка этой сферы — ментальность, когда работники культуры стоят с протянутой рукой, просят снисхождения, поддержки и финансирования. Но любой проект (выставка, фестиваль) заслуживает поддержки, когда начинает решать вопросы не узкой сферы искусства, которая называет себя уникальной, а общезначимое: проект должен развиваться до уровня, когда в нем участвуют власть, бизнес и все население.*

3. С. Кови

*Менеджмент — искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство — умение определить, к той ли стене приставлена лестница.*

4. Ф. Котлер

*Хорошие шансы могут быть сведены на «нет» плохим менеджментом нового товара.*

*Специалистам по маркетингу не остается ничего другого, кроме как выступать с инициативами, приобретая при этом навыки, необходимые для работы в новых реалиях.*

5. Г. Тульчинский

*Маркетинг в сфере культуры имеет свою специфику, которая применяется на уровне создания культурного продукта и определения целевой аудитории, на основании этих исследований определяется уровень сбыта и продвижения.*

6. Аристотель Онассис

*Секрет успешного бизнеса в том, чтобы знать что-то, что не знает никто.*

7. Ванс Паккард

*Реклама – есть искусство целиться в голову, чтобы попасть в карман.*

8. Г. Своуп

*Я не могу дать Вам формулу успеха, но готов предложить формулу неудачи: попробуйте всем понравиться.*

9. Дэвид Огилви

*Если говорят о рекламе – это плохая реклама. Если говорят о товаре – это хорошая реклама.*

10. С. Батлер

*Как только кто-нибудь в искусстве начинает работать ради денег – прощай надежда на хорошее произведение.*

11. Свэн Горан Эрикссон (менеджер)

*Главный барьер к успеху – это боязнь неудачи.*

12. Из доклада «Художник и государство: формы и принципы взаимоотношений на современном этапе» совета по культуре и искусству при Президенте РФ. /Журнал арт-менеджер, 2003, № 2(5). – с.22

*Без решения проблемы менеджмента успешная интеграция искусства и рынка, а также внедрение новых (более совершенных) инструментов государственного финансирования культуры останутся лишь благими намерениями.*

13. Евгений Сафронов, генеральный директор агентства InterMedia

*Для достижения успеха в шоу-бизнесе самое главное – точное знание потребностей и особенностей целевой аудитории*

14. Иосиф Пригожин

*Предпринимательство делает музыкальный шоу-бизнес успешным. Но это не происходит автоматически. Успех — производное опыта, целеустремленности, умения увидеть и реализовать новые подходы к старым идеям в бизнесе, разработать новые проекты и уникальные пути их воплощения.*

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	5
1.1. Конспект лекций.....	5
1.2. Хрестоматийный материал .....	118
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	190
2.1. Содержание семинарских и практических занятий .....	190
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	191
3.1. Задания для самостоятельной работы студентов.....	191
3.2. Методика выполнения самостоятельных заданий .....	191
3.3. Требования к экзамену.....	196
3.4. Примерный перечень вопросов к экзамену.....	197
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	200
4.1. Учебная программа .....	200
4.2. Литература.....	230
4.3. Глоссарий.....	241
Приложения.....	270

Учебное электронное издание

Составитель  
**Макарова Елена Александровна**

# **ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности 7-06-0215-03 Арт-менеджмент*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачева*  
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 29.02.2024.  
Гарнитура Times Roman. Объем 1,2 Мб

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»  
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013  
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-442-6



9 789855 474426