

**Учреждение образования**  
**«Белорусский государственный университет культуры и искусств»**

Факультет культурологии и социокультурной деятельности

Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2017 \_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2017 \_\_ г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Раздел 1**

*Концептуально-теоретические основы арт-менеджмента*

для магистрантов специальности

1-20 81 01 Арт-менеджмент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета университета  
(протокол № 9 от «23» мая 2017 г.)

Минск 2017

**Составители:** Е.А. Макарова, заведующая кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент; С.Б. Мойсейчук, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент

**Рецензенты:**

Кафедра художественного творчества и продюсерства факультета искусств Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (заведующая кафедрой Ахвердова Е.И., протокол № 12 от 30.05.2017 г.);

Н.И.Гуд, старший преподаватель кафедры педагогики социально-культурной деятельности Учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

**Рассмотрен и рекомендован к утверждению:**

Кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол от 03.05.2017 г., №11);

Советом факультета культурологии и социокультурной деятельности (протокол от 3.05. 2017 г., № 8.).

Рассмотрен и утвержден на заседании президиума научно-методического Совета (протокол от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г., № \_\_\_\_.)

**СОДЕРЖАНИЕ**

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1.	Конспект лекций.....	6
2.2.	Хрестоматийный материал.....	95
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1.	Описание практических занятий .....	123
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	
4.1.	Примерный перечень вопросов к экзамену.....	129
4.2.	Требованию к экзамену.....	130
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1.	Учебная программа.....	132
5.2.	Основная литература.....	135
5.3.	Приложение .....	152

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Арт-менеджмент: теория и практика» предназначен для реализации требований образовательного стандарта ОКРБ 011-2009 высшего образования второй ступени (магистратура), специальность 1-20 81 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.

Особенности структурирования и подачи учебного материала.

Учебно-методический комплекс включает:

- введение;
- теоретический раздел, включающий базовый учебник;
- практический раздел, включающий тематику проведения семинарских, лабораторных 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, итоговый тест, перечень вопросов к зачету, критерии оценки результатов учебной деятельности магистрантов;
- вспомогательный раздел, включающий учебную программу по учебной дисциплине, дополнительную литературу (хрестоматийные материалы об арт-менеджменте), глоссарий и др. материалов.

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

Базовый учебник: Макарова Е.А. Теория и технологии арт-менеджмента / Е.А. Макарова. - Минск: ГУО Институт культуры Беларуси, 2013,- 131 с.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 Конспект лекций

#### Тема 1. Теоретические основы арт-менеджмента

#### как управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

#### Что такое «арт-менеджмент»?

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» [40, с.3 –6].

Начиная с исследований Франсуа Колбера, основателя школы арт-менеджмента и главного редактора Международного журнала по арт-менеджменту [40], 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].

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» [40, 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.

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 внедрения технологий арт-менеджмента.

Последователи ученого 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» [40, с.3].

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.

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» [40, с. 5 ].

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

Существует значительное количество определений и трактовок понятия «менеджмент». Менеджмент (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*» [80, 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. 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» [80, 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» [85].

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» [77, с. 21].

На каждом этапе социально-экономического развития общества появлялись те или иные формы управления совместной деятельностью людей там, где необходимы координация совместных усилий, разделение труда, последовательность 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 и 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 в. в европейском сообществе уделось 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 в. 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» [77, 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".

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-менеджмент» на составляющие – арт и менеджмент [93]. 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» [93].

По утверждению Т.Н. Суминовой, 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» [93]. Далее исследователь подводит ко второй составляющей, 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 «артосфере» (термин Т.Н. Суминовой), «своеобразную культуру управления, присущую развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как ноософное явление» [3, с. 24].

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» [77, 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.

Как видим, 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 [93].

Известные исследователи современного российского шоу-бизнеса Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова [29], И. Пригожин [83, 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.

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 [77, с. 21; 105]. Он получает развитие, прежде всего, как вид предпринимательской деятельности, способствующей внедрению современных технологий бизнеса, менеджмента и маркетинга в сфере культурных услуг. Особенностью предпринимательства в данной 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.

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» [77, с. 22].

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» [40, 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.

По определению Ф. Колбера, представленного в монографии «маркетинг в сфере культуры – 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» [39, с. 27].

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» [40].

Ф. Колбер, привлекая мнения ряда известных исследователей арт-менеджмента утверждает, что западные деятели культуры давно признали, что маркетинг — это инструмент, 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» [40 с. ].

Согласно распространенной дефиниции, главная задача маркетинга культуры состоит в том, чтобы «определенное количество определенных людей привести к общению с определенным искусством»

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

«Гуру маркетинга» Ф. Котлер в книге «Десять смертных грехов маркетинга» [48] 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» [48, С.155].

Анализ разработок Ф. Колбера [39, 40], Ф. Котлера [46, 47, 48], Дж. Шеффа [46], Г.Л. Тульчинского [97, 98] и других авторов приводит к пониманию значимости маркетинга как важнейшей функции менеджмента в культуре, в частности арт-менеджмента, и к определению технологических аспектов

профессиональной деятельности арт-менеджера. Маркетинг – не что иное, как мощная и эффективная технология социально-культурных нововведений.

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 «удобрять», вкладывая туда знания и методы общего менеджмента, то вряд ли он будет развиваться и приносить отдачу»[40, с.4].

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 организационных 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»[80, с. 35].

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 [80, 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 (планового) 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.

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 2. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности

### Кто такой «арт-менеджер»?

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 [77, 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 агенством), 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» [77, с. 24] и т. д.

Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности рассматривается преимущественно в структуре менеджмента социально-культурной деятельности. В частности, на этой позиции настаивают В.М Чижиков и В.В Чижиков, утверждая, 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» [105].

Обратимся к Википедии как общедоступной мультиязычной универсальной интернет-энциклопедии для уточнения вошедшего в профессиональный обиход понятия «арт-директора» (арт-менеджера): [14].

«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»[14].

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.

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» [39].

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» [88, пункт 65]. 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. [88, пункт 65].

Более распространено следующее определение: культурный продукт – результат 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.

Менеджер как субъект социокультурных процессов играет большую роль в деятельности профессиональных и самодельных 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.

Своей деятельностью арт-менеджер призван утверждать ценности культуры, которые, по выражению А.М. Ариарского, одного из ведущих российских культурологов «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.

Арт-менеджер, отмечают М.П. Переверзев и Т.В. Косцов, «эксперт деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов» [80, 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» [45, 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, импресари, 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 [51].

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» [93].

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.

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 [34, с. 18-23].

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 .

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 [77, с.30], 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.

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.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

### Тема 3. Сфера искусства как объект управленческой деятельности . Области арт-менеджмента

#### *Где востребован арт-менеджер?*

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.

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 (мюзикхоллы, 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 [77].

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 [18].

- 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 кинематографа 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 [6, 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» [80, с. 157].

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 [50, 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 [49, 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 [15, 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, немыслимо 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 [??? 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» [Белоблоцкой 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 [51]:

*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, акредитация 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 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.) [44; 45; 43; 83; 30] позволяет выделить основные функции продюсера:

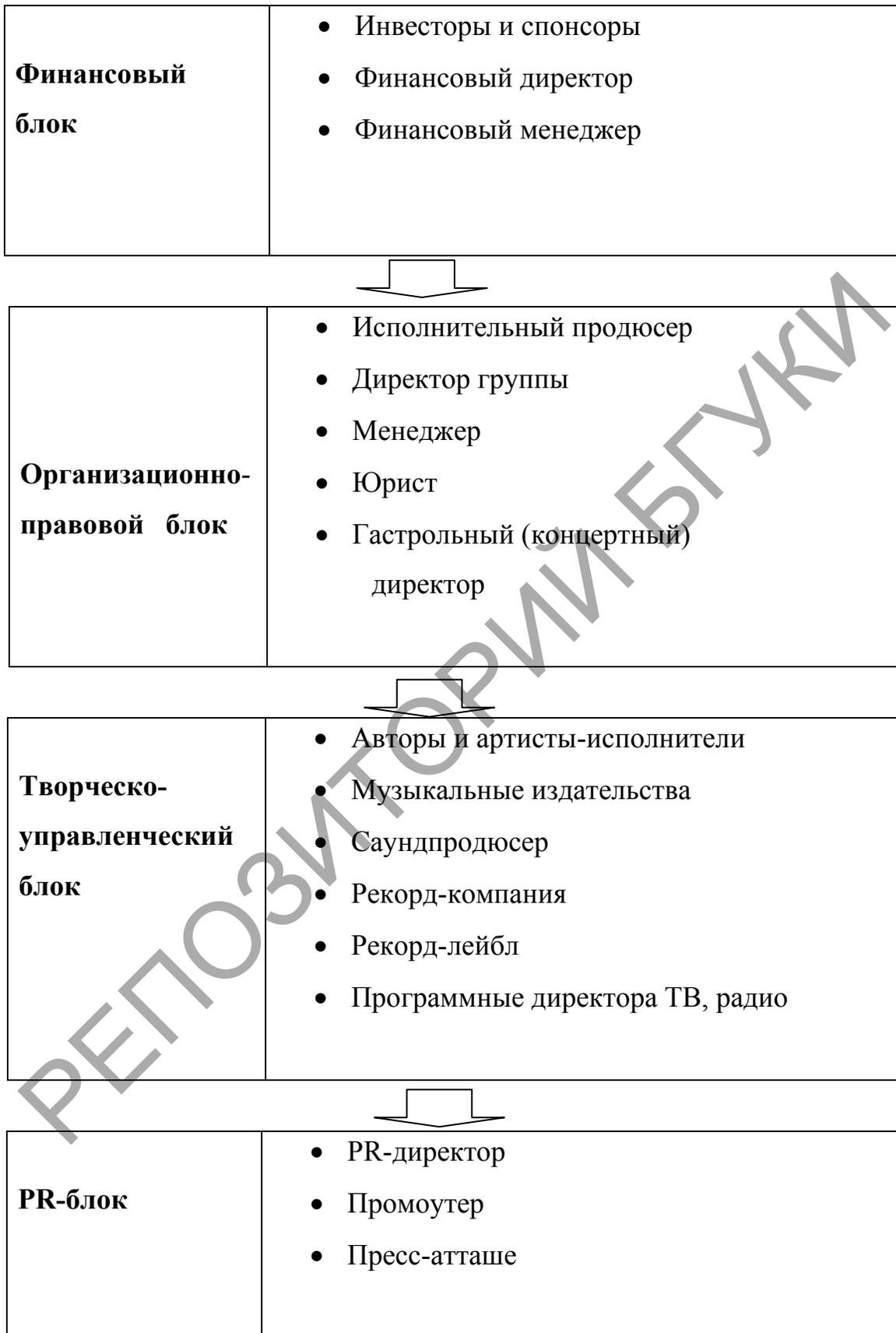
- *маркетинговая* – изучение интересов и потребностей потенциальной аудитории, стимулирование продвижения продукта на рынок, учет возрастных и социально-групповых интересов аудитории и выбора исполнителя;
- *коммерческая* –установление контакта с концертными организациями, площадками, средствами массовой 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

**Продюсер (руководитель проекта)**





См. [45, 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[90], 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, проследившая эволюцию американского театра, классифицирует театральных продюсеров следующим образом [58, 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. театальной 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 [6, с. 79]

Как утверждает исследователь белорусского театра А.М. Стельмах, развитие антрепризного движения явилось результатом социально-экономических преобразований, обусловивших переакцентуализацию театального творчества в сторону потребностей и вкусов массовой аудитории [6, 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 театального 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 Guideto 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.)» [35]. 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».

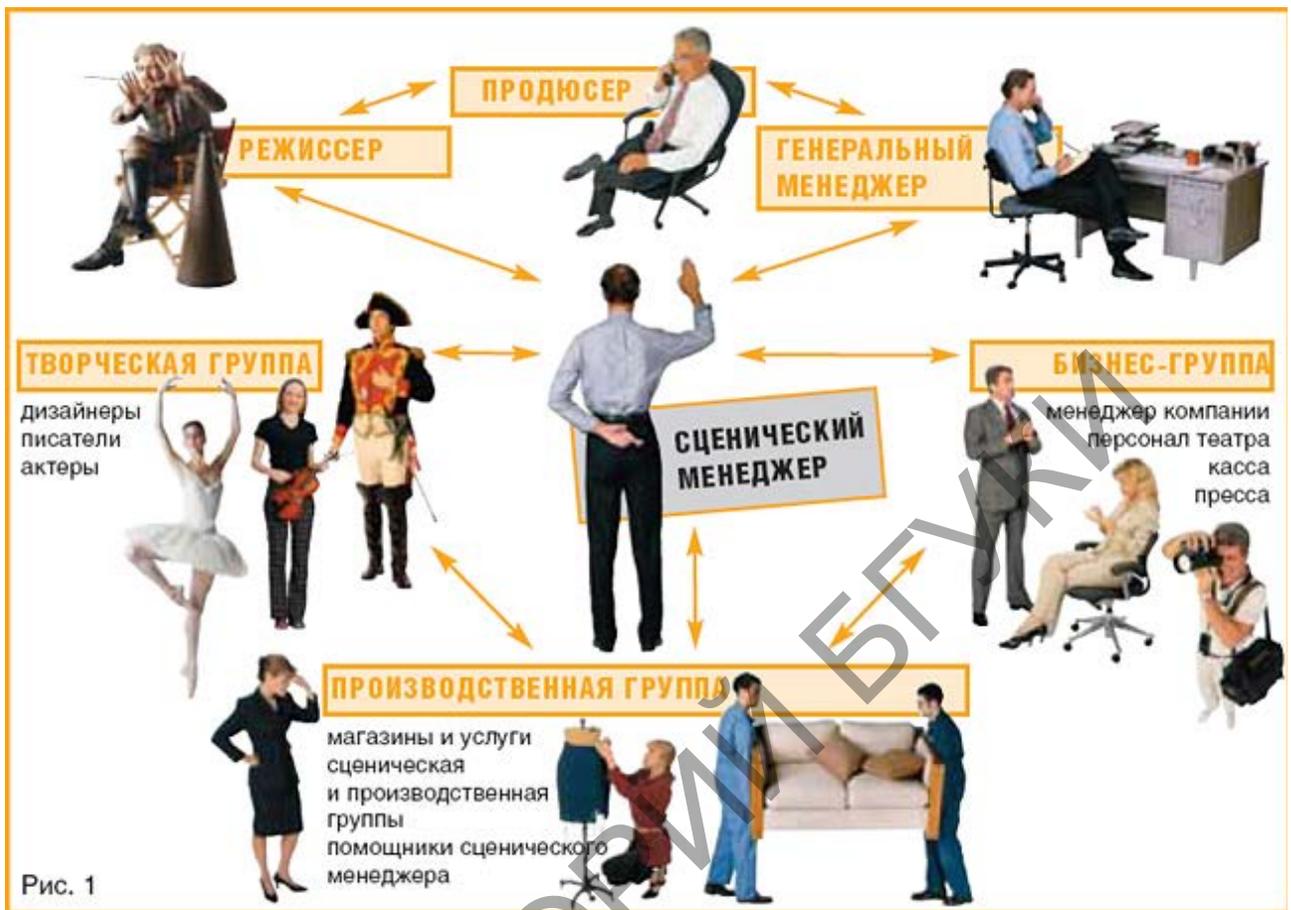


Рисунок 1. *Взаимодействие сценического менеджера с субъектами театрального процесса.*

Структура отношений сценического менеджера с остальными участниками подготовки театральной постановки отражена Т. Келли на рис. 1. Сценический менеджер соединяет в себе творческую целостность с практическими и эффективными бюджетными соображениями, т. е. уравнивает художественное 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 [87, с. 63 –75]. Фестиваль как масштабная социально-культурная акция включает разнообразные по содержанию и форме мероприятия, которые все больше становятся предметом профессиональной деятельности арт-менеджеров. Среди них выделяются следующие мероприятия:

*для зрительской аудитории* — массовые зрелища для разных категорий населения, направленные на удовлетворение культурных потребностей и получение коммерческой прибыли. Это шоу-программы: концерты, спектакли, показы и др.; творческие соревнования: конкурсы, смотры, выставки (вокально-хорового, хореографического, инструментального, театрального, декоративно-прикладного, изобразительного искусства, фотоискусства, костюма, икон); карнавализованные, театрализованные мероприятия: балы, карнавалы, турниры, огненные и водные феерии; благотворительные акции, праздничная торговля и др.;

*для участников*, смысл которых — знакомство с социокультурной средой региона. Как правило, они имеют содержание различного рода: познавательное

(знакомство с памятниками истории и культуры, экскурсии, походы, посещение национальных парков, производственных предприятий, учебных заведений и др.); художественно-культурное (посещение театров, музеев, салонов, галерей, встречи с творческими личностями); досуговое (вечера отдыха, пикники, посещение диснейленда, парка игровых аттракционов); административное (торжественные встречи с руководством города, приемы в мэрии, администрации области, райисполкоме и т. д.);

*для специалистов сферы, руководителей творческих коллективов, администрации, направленные на формирование и развитие корпоративной культуры, стимулирование креативного потенциала, установление творческих контактов. Это творческие конкурсы, лаборатории, семинары, практикумы, школы передового опыта, мастер-классы, научно-практические конференции, нерегламентированные мероприятия (дружеские вечера, пикники, банкеты, фуршеты, party) и т. д.*

*для представителей средств массовой информации, которые должны содействовать формированию имиджа фестиваля, пропаганде его идей среди широких кругов населения, популяризации творчества артистов-участников, получению организаторами экономической выгоды. Программа работы с прессой включает пресс-конференции с организаторами фестиваля, представителями местной администрации и специалистами органов управления, гостями — участниками фестивальных мероприятий.*

Итак, благодаря разнообразию программы фестивальных мероприятий, широкому использованию рекламы, средств массовой информации фестивальные события получают резонанс и становятся достоянием широкой общественности.

Схематично менеджмент фестивального проекта можно представить следующим образом:

Этап	Содержание	Виды работ
------	------------	------------

Ы	деятельности	
I. Формулирование проекта	Нормативно-правовое обеспечение	Составление организационно-правовой и финансовой документации (положение, экспертиза, согласование, утверждение)
	Финансово-экономическое обеспечение	Утверждение сметы расходов; поиск средств; Заключение договоров и соглашений
II. Планирование	Кадровое обеспечение	Формирование организационного комитета и исполнительной дирекции; подбор режиссерско-постановочной группы; составление рабочего плана
	Рекламно-информационное обеспечение	Разработка и изготовление рекламно-информационной продукции
III. Осуществление	Организационное	Формирование программы, написание сценариев фестивальных мероприятий; подбор участников, ведение переговоров, приглашение гостей; формирование экспертного совета; формирование призового фонда, изготовление, приобретение призов и сувениров и др.
	Материально-техническое обеспечение	Оформление концертных площадок; организация проживания и питания участников, членов экспертного совета и режиссерско-постановочной группы; транспортное обслуживание

	Режиссерско-постановочное обеспечение	Составление сценарного плана, литературного сценария; репетиционная работа; проведение конкурсов, концертов
IV. Завершение	Подведение итогов и определение социально-культурной значимости	Окончательные финансовые расчеты; анализ результатов, подготовка отчетов (финансового, информационно-аналитического); премирование членов исполнительской дирекции; подготовка писем-благодарностей по системе общественных связей; анализ художественных достижений, монтаж кино-, видеоматериалов; архивация документов и материалов о ходе и результатах фестивального мероприятия.

Л.П. Сивурова отмечает, что для успешного осуществления фестивальной деятельности необходимо решение ряда менеджерских задач. Должны быть разработаны:

- программная политика фестиваля, его концепция и миссия;
- стратегия и тактика рекламной кампании фестиваля;
- медиапланирование, фирменный стиль и полиграфия;
- PR, работа пресс-службы, сайт фестиваля;
- режиссерско-постановочная деятельность по реализации идей фестиваля;
- привлечение средств (фандрайзинг), работа со спонсорами, государственными структурами;
- формирование зрительской аудитории;

➤ логистика, работа фестивального штаба.

В соответствии с теорией проектного менеджмента подготовке и проведению фестивального мероприятия должен предшествовать анализ социокультурной ситуации, чтобы наиболее точно оценить наличие организационных условий, круга вопросов, которые требуют решения, сформулировать цели и задачи, выявить потенциальных учредителей и спонсоров мероприятия, спрогнозировать его социально-культурные результаты.

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.

*Индустрия отдыха и развлечений* – это система производства, продажи и организации потребления услуг по восстановлению и поддержанию на определенном 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.

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.

И.Л. Сморгович 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 [ 6, с. 26 – 36].

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. [91], А. Назимко[73] А. Ульяновский [99, 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»[ 91, 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 [65, с.274 – 281].

**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 связана 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.

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 [77, с. 26]:

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.

Таким образом, востребованность арт-менеджера в сфере культуры и искусства не вызывает сомнения. Его профессиональные действия арт-менеджера выявляются в деятельности субъектов культуры, обеспечивающих социально-культурную деятельность: концертные организации и концертные залы, театры, цирк, галереи, выставочные залы, киностудии и кинотеатры, клубные учреждения и 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 театра, кино, телевидения, галерейного бизнеса, музыкальной индустрии, учреждений культуры и досуга остается актуальной проблемой.

## Тема 4. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности.

### *Чем занимается арт-менеджер?*

Арт-менеджмент рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей [77, 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» [35].

Рассматривая виды социокультурного менеджмента, авторы учебного пособия «Введение в социокультурный менеджмент» [105] 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 [76; 77] 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 презентирующую 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»[ ].

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.

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»[ 20, 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» »[ 20, 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» [20].

Объект управления, который можно представить в виде проекта (от лат. *projectus* – в букв. выступающий, выдающийся вперед), отличается возможностью его перспективного развертывания, т. е. возможность предусмотреть его состояние в будущем [6, 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» [20 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» [20 С.3].

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]. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование позволяет:

- 1.разрабатывать модель "должного" в соответствии с наличными 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.

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 и 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 [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». См. источник...

*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 деятельности 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.

В задачи арт-менеджера, как правило, включаются:

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

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, мерчендайзинг 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.

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 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.

**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.

## Тема 5. АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

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» [61, с.43 ].

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 Ариарскому М.А., 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 необходимостью 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» [61, с.51].

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» [61, с.50 ]. Тем самым, 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 современном 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. Очевидно, что вопрос о расширении коммерческих услуг населению в сфере досуга является одним из наиболее острых для выживания культурно-досуговых учреждений республики в современных социально-экономических условиях. Экономика досуга настоятельно требует развития рентабельных форм хозяйствования, которые бы позволили эффективно использовать государственные средства и постепенно совершенствовать практику самофинансирования учреждений культуры.

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 заработать 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 современного культурно-досугового учреждения должны органично соединяться разные подходы к удовлетворению культурных потребностей личности, в том числе, через предоставление тех коммерческих услуг, которые содействуют решению жизненно важных вопросов и проблем.

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.

Начиная с Ф. Колбера, основателя школы арт-менеджмента и главного редактора «Международного журнала по арт-менеджменту» [47, 48]; опубликовавшего более 100 работ по вопросам маркетинга и менеджмента в сфере культуры и искусства, 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. «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 Ф. Колбер, провозглашая арт-менеджмент «наукой третьего тысячелетия» [47, с. 3].

Анализ теоретических источников, посвященных проблемам развития культуры и искусства в условиях рыночных отношений, позволяет рассматривать арт-менеджмент как профессиональное управление процессами создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности посредством технологий менеджмента и маркетинга.

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

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» [48, с. 25 ].

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.

Самое непосредственное применение технологий арт-менеджмента проявляется в деятельности учреждений культуры. Белорусские исследователи отмечают, что в деятельности музеев [61, с. 169-171], библиотек [61, с. 181] и клубных учреждений [61 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» [61, 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

являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств в процесс реализации социально-значимых проектов, механизмом оптимизации всей деятельности учреждений культуры, составляющей менеджмента организации, направленной на более полную реализацию задач по инкультурации личности в современном социуме.

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 [48, с. 25-26], которая «как концентрат духовности и самобытности нации остается в эпоху глобализации источником совершенствования и развития общества и человека» [61, с. 17].

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

## **ТЕМА 6. Компетентностная модель арт-менеджера**

### **Как стать арт-менеджером?**

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, стречнем 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.

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.

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.

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»[37].

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»[37].

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» [36].

Исследователи арт-менеджмента И.В. Кузнецова [51], А. Коновалов [43, 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 [17] 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 лишаться 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, ожесточенности 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 организации 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 для 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.

Работа арт-менеджера любого уровня должна определяться следующими принципами [51]:

- сопоставимость*. 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.*

*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, 77].*

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.

## **Тема 7. Социально-культурная анимация как технология арт-менеджмента**

Анимация в социальной среде как путь “оживления”, “одухотворения” межличностных и межгрупповых социально-психологических отношений, восстановления смысложизненных ориентации личности средствами культурно-досуговой деятельности.

Особым адресатом анимационной деятельности являются «острые», критические состояния личности, отчужденной социумом по любой причине. Социальные группы, нуждающиеся в социокультурной анимации (безработные, мигранты, престарелые, люди с ограниченными возможностями, сироты, одинокие, невротики, интеллектуалы и др.).

Культурное и социальное отчуждение как предмет анимации.  
Социальная биофилия и некрофилия.

**Понятие “социальной смерти”** личности, типология ее причин: умирание личности для общества; умирание общества для личности; умирание личности для себя. Экзистенциальный анализ личностного отчуждения. Социокультурная анимация как антитеза социальному умиранию личности. Сотворчество, общение-диалог, общение-полифония в процессе возвращения личности к жизни, преодоления психологической дисгармонии личности, суицидальных тенденций.

**Художественное творчество как ведущий метод «оживления и одухотворения»**

Социокультурная анимация, зародившись во Франции, развивалась в течение целого столетия как сложное и противоречивое явление. До 60-х гг. XX века аниматоры отказывались от научного осмысления своей деятельности, от ее структуризации и типологизации. Р. Лабури, П. Бенар пишут о сложности разграничения пространства анимации, выделяют множество направлений анимационной деятельности и множество критериев, по которым можно ее

рассматривать. Анимация - это «всеобщее социальное явление», пишут они, которое для своего анализа требует междисциплинарного подхода, применения разных и взаимодополняющих друг друга дисциплин, таких, как психология, история, социология, педагогика, экономика, философия, политология и т.д. Анимацию нельзя просто отнести к одной из множества профессиональных областей человеческой деятельности. Аниматоров обнаруживают не только в сфере культуры и искусства, но также в мире коммерции, труда, здравоохранения, юстиции и др.

**Принципиальная новизна анимационной деятельности заключается в новых целях, задачах и прикладных технологиях.**

Сегодня социально-культурная анимация – это динамично развивающаяся область теории и практики социально-культурной деятельности, поскольку ее современные технологии предполагают комплексное решение разнообразных внутриличностных проблем, преодоление социально-культурного и психологического отчуждения не только людей с особенностями психофизического развития.

Изначально явление социокультурной анимации возникло в 50-х годах XX века во Франции как часть культурной и воспитательной системы общества, как практическая социокультурная деятельность по преодолению негативных тенденций общественной жизни. Любое явление внешнего мира связано для человека с определенным смыслом и эмоциями. Эмоционально-смысловая нагрузка внешнего явления или другого человека чрезвычайно значима для нас, а количество таких значимых связей составляет внутреннее богатство личности. Причиной социально-культурного отчуждения как раз и становится отсутствие или разрыв значимых для человека связей с обществом и культурой.

Исходя из вышесказанного, цель или миссия социокультурной анимации в самом широком смысле слова – активное предотвращение «отчуждения», «умирания» личности в обществе, преодоление ею острых, критических

состояний, которые возникают по разным причинам: врожденные или приобретенные психофизические ограничения, тяжелая болезнь, потеря высокого профессионального или социального статуса, смерть родных и близких и т.п.

Определение сущностных, социально-культурных основ анимации невозможно без обращения к этимологии этого понятия. «Anima», являясь основой термина «анимация» в переводе с латинского означает «душа», поэтому не будет преувеличением сказать, что первым анимационным действием была воля Бога, который стал живым духом и распространился во всех существах. «Анимация» -- это воодушевление, одухотворение, передача жизненной энергии.

*Анн-Мари Гурдон: «Две идеи сохраняются даже после того, как они оставили небеса и спустились на Землю: всегда есть что-то неанимированное, т.е. то, что надо анимировать, оживить, одухотворить... В нашем обществе существует духовная пустота, духовная несостоятельность. Стало быть, нужно предпринять что-то, чтобы вернуть в эту пустоту жизнь и душу... Смысл слова анимация надо перенести из области метафизики в область общественной психологии. Речь не идет больше об оживлении тела и неживой материи. Предмет анимации – оживление отношений между индивидуумами и социальными группами».*

Другой француз Р. Лабури конкретизирует и расширяет поле действия социально-культурной анимации и определяет ее как «деятельность, которую осуществляют объединяющиеся личности, самостоятельно определяющие ее содержание и целенаправленную социальную, культурную, воспитательную деятельность за пределами рабочего времени. Главным образом это область добровольных ассоциаций или полуобщественных объединений. Именно здесь родилось понятие «социокультурная анимация», семантика которого выражает стремление сделать культуру доступнее, раздвинув границы культурной жизни до проблем повседневной жизни.

Социокультурное пространство анимации присутствует уже на уровне этимологии этого слова, поскольку позволяет охарактеризовать основные цели социально-культурной деятельности, выявлять ее одухотворяющий характер, с одной стороны, с другой – обозначать собственно духовный аспект взаимоотношений субъектов педагогического процесса, особенности социально-культурных технологий, наполненных эмпатией, со-чувствием, со-переживанием, со-творчеством и направленных на оживление внутреннего мира личности, актуализацию ее духовных потребностей и ценностей.

Автор концепции социокультурной анимации как педагогики социально-культурной сферы Н.Н.Ярошенко определяет социально-культурную анимацию как особый вид социально-культурной деятельности общественных групп и отдельных индивидов, основанной на современных технологиях (социальных, педагогических, психологических, культуротворческих и др.) и обеспечивающих преодоление социального и культурного отчуждения.

Е.Б.Мамбеков в диссертационном исследовании «Организация досуга во Франции: анимационная модель» (1992г.) определяет социокультурную анимацию как часть культурной и воспитательной системы общества и представляет собой особую модель организации социокультурной деятельности:

- \* как совокупность элементов (учреждений, государственных и негосударственных органов и организаций, добровольных ассоциаций, собственной аниматоров и аудитории), которые находятся в постоянных взаимоотношениях.
- \* как совокупность занятий, видов деятельности и отношений, которые отвечают интересам личности.
- \* как своеобразная социально-педагогическая система, в которой ведущую роль играют аниматоры, профессионалы и добровольцы, обладающие специальной подготовкой.

Таким образом, социально-культурная анимация – это целостная система, которая имеет институциональную подсистему, ресурсную базу, специфическое содержание и технологии деятельности.

Французский теоретик социально-культурной анимации, директор одного из исследовательских центров национального института народного воспитания (inep) отмечает, что феномен анимации имеет двойное значение, являясь одновременно методом приспособления, социальной терапии и идеологией освобождения через участие.

Социально-культурная анимация признает личность как уникальную ценность, как открытую возможность самоактуализации. Личностно-деятельный подход к анимации и определил ее теоретические основы, а именно:

1. Гуманистическая психология ( К.Роджерс, А.Маслоу)
2. Гуманистическая педагогика: свободное воспитание и творческое развитие ( А.Нейл, С.Френе и др.)
3. Труды представителей транзакционного анализа, таких как Э.Берн, Э.Фромм, Э.Эриксон
4. Арттерапия
5. Социальная педагогика

Социально-педагогическое пространство анимации, направленной, прежде всего, на актуализацию духовно-творческого потенциала личности и дающей ей внутренние ресурсы для преодоления трудных жизненных ситуаций, включает в себя такие основные направления анимационной деятельности как:

1. Изменение негативного отношения общества к отчуждаемой личности.
2. Восстановление системы межличностных отношений личности.
3. Формирование адекватной Я-концепции, самоощущения и самовыражения, другими словами терапия смысла жизни.

Социокультурное пространство анимации как **технология арт-менеджмента** характеризуется также ее основными функциями, которые в свою очередь определяют ее содержательную и технологическую структуру. Исследователь Т.В.Дедурина выделяет следующие функции анимации:

- адаптация;
- коммуникация;
- регенерация;
- реконструкция;
- рекреация;
- релаксация;
- реабилитация;
- коррекция

**Принципы социокультурной анимации как социально-культурной технологии и технологии арт-менеджмента.**

1. Человек должен изучаться и приниматься в его целостности.
2. Каждый человек уникален, поэтому анализ отдельных случаев не менее оправдан, чем статистические обобщения.
3. Человек открыт миру, переживания человеком мира и себя в мире является главной психологической реальностью.
4. Человеческая жизнь должна рассматриваться как единый процесс становления и бытия человека.
5. Человек наделен потенциями к непрерывному развитию и самореализации, которые являются частью его природы.
6. Человек обладает определенной степенью свободы от внешней детерминации благодаря смыслам и ценностям, которыми он руководствуется в своем выборе.
7. Человек – это активное, стремящееся к самоактуализации, творческое существо.

Базовые функции анимационной деятельности органично вплетаются в технологический социально-анимационный процесс. Более того, технологии анимационной деятельности занимают активные позиции в досуговом пространстве и находят свое применение во всех без исключения учреждениях социально-культурной сферы. Социокультурная анимация, актуализируя духовные потребности личности, способна вооружить новой методологией учреждения социокультурной сферы и содействовать духовному оздоровлению общества.

**Социокультурная анимация** осуществляется в процессе эмоционально-смыслового развития личности каждого индивида, вследствие повышения его творческой активности, а также становления и развития личности путем вовлечения в предметную и рефлексивную деятельность с использованием средств культуры и искусства.

Организуется инфраструктура реализации духовных потребностей личности: общения, деятельности, познания и творчества с использованием анимационных психолого-педагогических технологий, — актуализируются синергетические процессы развития личности. Особое место в этой системе принадлежит педагогической технологии социокультурной анимации инвалидов средствами глубинного общения, которая содействует становлению и развитию личности на основе индивидуализации. Она актуализирует творческий потенциал, межличностное взаимодействие и духовное бессознательное индивида за счет создания особых психолого-педагогических условий межличностного общения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## 2.2 ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ

### Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия

**Ф. КОЛБЕР, И. ЭВРАР**

( ПЕРЕВОД АНАСТАСИИ КУЗНЕЦОВОЙ )

*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 художественных 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 эпистимологического «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 идет 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 «удобряют», 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 распределяются 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 (AIMAC) 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 и 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 организовываются 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, посвященную 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.

**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 ноосферы, 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 художественной культуры)» (Ю. Боров) 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. Суминой (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, что 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 определенными 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, психология, 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.: ил. - (Технологии культуры).
6. Суминова, Т.Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) /Т.Н.Суминова.-М.:Академический Проект, 2006.- 480 с.: ил.- (Технологии культуры).
7. Суминова, Т.Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания) /Т.Н.Суминова. - 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.

### **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. Ходак [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

*промоушн 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 так же 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.— 224с.
3. Сондер, М. Event – менеджмент. Организация развлекательных мероприятий: техники, идеи, стратегии, методы/ М. Сондер. – М.: Изд. Росинтер – 2007. – 340с.
4. Event-industriya-v-rossii [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.adme.ru/svoboda-avtorskie-kolonki 9/](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—91.
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. – Мн.: Изд. Алмафея, – 1997.– 208с.
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 Беларуси: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. – 384с.

## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Решение комплекса функционально-ролевых задач, которые приходится реализовывать арт-менеджеру в различных проектах, требует не только теоретических знаний, но освоения практики арт-менеджмента.

Процесс самообразования в области арт-менеджмента в настоящее время обеспечивается научно-методической базой, представленной учебной литературой, авторскими разработками, образовательными программами на веб-сайтах, публикациями в научных и популярных изданиях, материалами конференций и семинаров.

Ряд методов освоения практики арт-менеджмента на основе культурологического анализа, контент-анализа и наблюдения, а также ряд творческих заданий, направленных на формирование технологий самоменеджмента и проектной деятельности. Действенную помощь в самообразовании могут оказать средства массовой информации (печать, радио, телевидение и интернет).

### Культурологический анализ телевизионного арт-проекта

*Метод культурологического анализа явлений культуры и искусства позволяет отобразить 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.*

- 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 относительной жизнеспособности проекта (его перспективы).
- Возможность использования опыта телепроекта в практике арт-менеджера.
- Собственные суждения и предложения.

### **Контент-анализ публикаций по проблемам арт-менеджмента**

(материалы печатных СМИ, отечественных и зарубежных изданий)

*Контент-анализ (от англ. contents – 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.*

№	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.)	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

### Программа 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.*

- Название мероприятия (концерта, фестиваля, презентации, арт-проекта, зрелища, выставки).
- Организаторы и учредители акции.
- Место и время проведения.
- Цели и задачи мероприятия.
- Состав жюри (экспертов, конкурсной комиссии, жюри и др.)
- Общая характеристика участников программы:

коллективы;

исполнители;

руководители коллективов

- Особенности представленной программы:

сценическое воплощение;

уровень исполнительского мастерства;

продолжительность выступлений;

сложность репертуара;

режиссура программы;

музыкальное оформление;

культура сценического поведения.

- Особенности организации аудитории зрителей или участников программы.

- Ведение программы и роль ведущих.

- Техническое обеспечение программы.

- Информационно-рекламное обеспечение мероприятия.

- Социально-культурная значимость мероприятия.

- Замечания и предложения по совершенствованию организации.

мероприятия.

### **Примерные задания для написания «эссе»**

Основываясь на собственном опыте, необходимо написать эссе по одной из заданных тем, используя опорные слова. Приблизительный размер 1000 слов, т.е. приблизительно 3 страницы.

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

**Примерные задания для самостоятельной работы :**

1. Разработать модель профессиональных качеств арт-менеджера и сопоставить ее с личными качествами, знаниями, умениями и навыками. Наметить перспективы профессионального роста.
2. Разработать арт-проект (тематика проекта зависит от профессиональных интересов студента), обосновать его социальную и художественную значимость, финансовую выгоду.
3. Разработать план маркетинговых действий по продвижению арт-проекта на рынок культурных услуг.
4. Разработать бизнес-план, направленный на осуществление арт-проекта, определить источники финансирования.

## РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ/ ЗНАНИЙ.

### ТРЕБОВАНИЯ К ЭКЗАМЕНУ

по дисциплине «Арт-менеджмент: теория и практика»

(магистратура очной формы обучения)

1. Контент-анализ 5 публикаций по проблемам арт-менеджмента (по выбору магистранта)
2. Эссе по предложенным темам объемом до 3 страниц (формат TimesNewRoman, размер шрифта 14, полуторный интервал)
3. Глоссарий по арт-менеджменту (247 терминов)
4. Теоретический опрос в форме билетов на экзамене (40 вопросов)

### ВОПРОСЫ

для подготовки к экзамену

#### АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ

1. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента
2. Тенденции развития арт-индустрии и задачи арт-менеджмента
3. Арт-менеджмент как область теоретического знания
4. Арт-менеджмент как управленческая деятельность в сфере культуры и искусств
5. Арт-менеджмент как пространство распространения теории управления.
6. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности
7. Вклад Франсуа Колбера в становление «школы арт-менеджмента»
8. Функции арт-менеджмента как области теоретического знания
9. Основные направления исследования арт-менеджмента в сфере белорусской культуры и искусства
10. Механизмы управления организацией в сфере культуры и искусств.

11. Социальный заказ как основа функционирования коммерческих и некоммерческих организаций в сфере культуры и искусств
12. Арт-менеджмент – направление коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства
13. Проектный менеджмент в арт-индустрии
14. Инфраструктура современной арт-индустрии.
15. Культурно-досуговая индустрия как система создания товаров и услуг.
16. Типология потребителя культурного продукта (слушателя, зрителя, читателя).
17. Маркетинг в структуре арт-менеджмента
18. Особенности маркетинга в сфере культуры и искусства
19. Маркетинговая модель организаций культуры
20. Компетентностная модель арт-менеджера.
21. Коучинг как стратегическое планирование личной профессиональной деятельности арт-менеджера
22. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера
23. Театральная антреприза как сегмент арт-менеджмента
24. Роль арт-менеджмента в современном театре
25. Анимационные технологии в системе арт-менеджмента
26. Художественный продукт и социодинамика потребностей аудитории в сфере искусства.
27. Формирование художественной культуры личности как задача арт-менеджмента
28. Реклама и PR как инструменты маркетинга в сфере культуры и искусств
29. Средства массовой коммуникации как главный канал распространения и потребления ценностей массовой культуры
30. Музыкальный шоу-бизнес как сектор мировой экономики.
31. Продюсерство как технология предпринимательской деятельности в сфере музыкального шоу-бизнеса

32. Музыкальный проект как формат продюсерской деятельности.
33. Музыкальный шоу-бизнес как сфера удовлетворения рекреационно-досуговых потребностей аудитории
34. Галерейный бизнес и функции арт-менеджера
35. Галерея как субъект арт-рынка
36. Арт-менеджер как посредник между художником и аудиторией
37. Технологии арт-менеджмента в ивент-индустрии
38. Функции арт-менеджмента в ивент-идустрии
39. Функции арт-менеджера в сфере кинематографа
40. Основные направления деятельности арт-менеджера в структуре кинопроката

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУКИ

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

При разработке данной учебной программы дисциплины «Теория и технологии арт – менеджмента» учитывалось содержание российской типовой учебной программы «Арт - менеджмент» федерального компонента цикла СД.Ф.01.11. ГОС ВПО второго поколения по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», квалификации «Менеджер социально-культурной деятельности», рекомендованной Учебно-методическим объединением высших заведений Российской Федерации по образованию в области народной художественной культуры, социально-культурной деятельности и информационных ресурсов.

Задачи дисциплины: освоение студентами теории и практики арт-менеджмента; приобретение знаний о современных культуротворческих и организационно–экономических процессах в сфере арт-индустрии; ознакомление с практикой культур-менеджмента и опытом предпринимательской деятельности арт-менеджеров; формирование у студентов навыков разработки авторских арт-проектов и реализации технологий арт-менеджмента в практической деятельности.

В задачи учебной дисциплины также входят: раскрытие теоретических основ профессиональной деятельности арт-менеджера; знакомство с современными требованиями к деятельности арт-менеджера (условиями работы над творческими проектами, созданием фирмы, особенностями маркетинговой, финансовой, управленческой деятельности в сфере арт-индустрии). Кроме того, предусматривается ознакомление студентов с нормативно-правовой основой деятельности арт-менеджера, нравственно-этическими нормами профессиональной деятельности специалиста, работающего в сфере арт-индустрии.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
(дневная форма получения образования)**

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов			Форма контроля знаний
		лекции	Семинар-ские занятия	Лабораторные занятия	
<i><b>Раздел 1. Концептуально-теоретические основы арт – менеджмента</b></i>					
1	Теоретические основы арт-менеджмента как управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.	2	2		Опрос на семинаре
2	Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности	2	4		Опрос на семинаре
3	Сфера искусства как объект управленческой деятельности . Области арт-менеджмента	2	4		Опрос на семинаре
4	Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности в сфере искусства	2	4		Опрос на семинаре
5	Арт-менеджмент в структуре деятельности учреждений культуры	2	4		Опрос на семинаре
6	Компетентностная модель арт-менеджера. Принципы организации деятельности арт-менеджера	-	4		Контент-анализ публикаций
7	Драматургия и режиссура в структуре арт-менеджмента	2	6		Культурологический анализ телевизионных проектов
8	Социально-культурная анимация как технология арт-менеджмента	2	2		Опрос на семинаре
<i><b>Раздел 2. Проектно- технологические основы арт-менеджмента</b></i>					
9	Проектные технологии в арт-менеджменте	10	10	6	Разработка проекта
	<b>ВСЕГО</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>6</b>	

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
(заочная форма получения образования)**

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов				Форма контроля знаний
		лекции	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Самостоят работа	
<i>Раздел 1. Концептуально-теоретические основы арт – менеджмента</i>						
1	Теоретические основы арт-менеджмента как управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.	2	2			
2	Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности	2	-			
3.	Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности в сфере искусства		2			
4	Компетентностная модель артзменеджера	-	2			
<i>Раздел 2. Организационно-технологические основы арт-менеджмента</i>						
	Проектные технологии в арт-менеджменте	6	12	2		Опрос на семинаре
	<b>ВСЕГО</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>2</b>		

**ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Абанкина, Т.В. Экономика желаний в современной «цивилизации досуга»/Т.В.Абанкина//Отечественные записки [Электронный ресурс]. – 2005. – №4. –[http:// www.strana-oz.ru](http://www.strana-oz.ru).
2. Албука 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. 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.
7. Бабкова , С. Артисты и продюсеры: сотрудничество или конфликт?/ Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С.7– 10.
8. Березин, И. Маркетинговое исследование посетителей детских спектаклей // Практический маркетинг. – М., 2001. – № 4. [Электронный ресурс] <http://www.cfin.ru/press/practical/>
9. Белоблоцкий, Н. Маркетинг музыкальных фестивалей // Арт-менеджер Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ". – М., 2003. – № 2.

10. Бетехтин, А. В. Современная концертная организация: Формы деятельности и пути развития // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 6. – С. 31-37.
11. Бирженюк, Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб.пособие/ Г.М.Бирженюк, А.П.Марков. – СПб.:Санкт-Петербург, гуманитарный ут-т профсоюзов. 1998. –138
12. Бояков, Э. Главное для театрального менеджера – это универсальность: Интервью // ART- менеджер. – М., 2002. – № 3.
13. Вартанов, А.С. Телевизионные зрелища /А.С.Вартанов. – М.: Знание, 1986. – 56 с.
14. Википедия: [Электронный ресурс]/<http://www.wikipedia.org/>.
15. Войтковский, С.Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С.Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
16. Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурной разнообразии/ Генеральная конференция Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки, культуры (02.11.2001г.)
17. Вудкок М., и Фрэнсис Д.Раскрепощенный менеджер/ пер. с англ.-М.: Дело.- 1991.-320 с.
18. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт : сборник / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2006.
19. Государство и менеджер культуры: перспективы взаимоотношений / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : Бакинвест, 2003. – № 2 (5). – С. 19–22.
20. Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности/ С.В.Готин, В.П.Калоша.—Москва: ООО «Вариант», 2007.-118 с.
21. Гурвич М. А. Аренда как сфера театрального менеджмента // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. – № 6.

22. Дадамян Г. Г. Условия рынка и театральный менеджмент // Сцена. – М., 1994. – № 6.
23. Долгин А. Экономика символического обмена. – М.- 2006; Культура и рынок: современные тенденции. – М. – 2009
24. 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.
25. Драгичевич-Шешич, М. Маркетинг организаций культуры / М. Драгичевич-Шешич //Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. – 2002. – № 1. – С.27–28.
26. Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг: [Пер. с сербохорв.] / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович; Новосиб. отд-ние Союза театральных деятелей России. При содействии Новосиб. отд-нияИн-та "Открытое о-во". - Новосибирск: Тигра, 2000. - 227 с. - Библиогр.: с. 225.
27. 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.
28. Жарков, А.Д. Социально-культурные основы эстрадного искусства: учеб.пособие /А.Д. Жарков. – М. : МГУКИ, 2004.
29. 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.
30. Жданова, Е.И. Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е.И. Жданова, А.К. Акчурина. –М.: МГУКИ, 2002.
31. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А.Б.Зверинцев – 2-е изд., испр. – СПб.: СОЮЗ, 1997. – 288 с.
32. Зуев, С. Культурные программы как объект организации фандрайзинга / С. Зуев // Экология культуры. – 1998. – N2 (5). – С. 38-41.
33. Иванов Г.И., Шустов М.А. Экономика культуры: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

34. Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания //Арт-менеджер. Журнал для профессионалов.– 2002.–№ 3. – С. 18–23.
35. Келли Т. Сценический менеджер/ пер.с англ. Перевод с английского И. Солонец. // Art-менеджер. – М., 2003. – № 2(5).
36. Киселева, Т.Г. Социально-культурная деятельность: учебник/ Т.Г. Киселева, Ю.Д.Красильников.– М.: МГУКИ, 2004.– 436с.
37. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
38. Козлович М. Концертно-гастрольная деятельность в центре государственного внимания// Культура, октябрь 2006, с. 3-5
39. Колбер, Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер / Пер. с англ. Л. Мочалова; под редакцией М.Наймарк. – СПб.: Издатель Васин А.И., 2004. – 256 с.
40. 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.
41. Колотурский А. Н. Концертное дело: формы существования в новой реальности // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 2. – С. 13-21.
42. Кокарев, И. Е. Кино как бизнес и политика: Современная киноиндустрия США и России: Учеб. пособие/И.Е. Кокарев.-2 изд., перераб.- М.: Аспект Пресс, 2009.
43. Коновалов, А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. – СПб.: Питер, 2005. – 188 с.
44. Корнеева, С.М. Музыкальный менеджмент : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» / С.М.Корнеева. – М. :ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.

45. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с
46. Котлер Ф., Все билеты проданы: Стратегии маркетинга исполнительских искусств /Ф Котлер., Дж. Шефф / Пер. с англ. – М.: Классика-XXI, 2004. – 688 с.
47. Котлер,Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль/ Ф. Котлер. — СПб.: Питер Ком – 1998. — 212с.
48. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга/ Ф.Котлер /пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз,2010. – 157 с.
49. Криштул, Б. Кинопродюсер./Б.Криштул М.: Российский фонд культуры.- 2000. - 336 с.
50. Криштул, Б., В титрах последний/ Б.Криштул, В. Артемов. — М.: Русская панорама, 2002. – 520 с.
51. Кузнецова, И.В. Арт-менеджмент. Учебное пособие. – Тюмень: РИЦ ТГАКИ.- 2009. /[Электронный ресурс] /[www.tsiac.ru/cdo](http://www.tsiac.ru/cdo))
52. Кузьмініч, М.Л. Мастацкая адукацыя ў нацыянальнай адукацыйнай сістэме: арганізацыйна-змястоўны і нарматыўна-прававы аспекты /М.Л. Кузьмініч /Веснік Інстытута культуры Беларусі, 2012. – С.
53. Культура Беларусі : 20 год развіцця (1991-2011):[манаграфія] /С.П.Вінакурава ): [ і інш.]; навук.рэд.І.І.Крук. – Мінск: Інстытут культуры Беларусі,2012. – 327 с.
54. Культура и рынок. Современные тенденции Издательство: "Классика-XXI" .-2009.-224 с.
55. Лазутина, И.С. PR – деятельность учреждения культуры / Справочник руководителя учреждения культуры.2003. №12. (Рыночные технологии).
56. Лебедева, Т.Ю. Паблік рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура: Модели, система ценностей, каналы СМК / Т.Ю.Лебедева. – М.: Изд.-во Моск. ун-та, 1999. – 350 с.

57. Левко, О. Московская филармония: традиции и перспективы развития / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 2. – С.40–42.
58. Лэнгли, С. Идея для театра, менеджер для идеи //Арт-менеджер. 2003. №1. С.20-26.
59. Лэтроп, Т., Петтигрю Д. Промоушн музыкальных проектов // Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ"– М., 2004. – №№ 1-3.
60. 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. – Мн.: Нац. б-ка Беларусі, 2002. – Вып. 5.
61. Макарава, А.А Менеджмент у сферы музычнай культуры /праграма курса/А.А.Макарава. – Мінск: УП "ІВЦ Мінфіна", 2004. -- 38 с.
62. 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.
63. 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. – Мн. : Современные знания, 2010.- С.42-45
64. 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. – Мн.:РИВШ, 2011. – С.6 – 17
65. Макарова, Е.А., Кушнеревич А.А. Ивент-менеджмент как специальность переподготовки в системе дополнительного образования /Культура Беларусі:рэаліі сучаснасці/ Е.А.Макарова, А.А. Кушнеревич // Матэрыялы Між.навукова-

практичнай канферэнцыі (Мінск, Інстытут культуры Беларусі, 12-13 чэрвеня 2012 г.).-С.274-281..

66. Макарава А., Сівурава Л. Аб шляхах фарміравання фестывальных традыцый ў самадзейнай мастацкай творчасці/ А.Макарава, Л. Сівурава // Веснік БелПК за 1998 г: Навук.-метад. зб. – Мінск: БелПК, 1999. – С.107. –112.

67. Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования : учеб.пособие /А.П. Марков, Г.М. Бирженюк.– СПб., 1997. – 256 с.

68. Менеджмент в телекоммуникациях/ под ред. Н.П.Резниковой, Е.В.Деминой. – М.:Эко-Трендз,2005. – 392 с.

69. Месропова, Е.Н. Совету менеджеру, начинающему проект // Справочник руководителя учреждений культуры. – М., 2002. – №3. – 41– 48.

70. Митчел, Р. Проектный менеджмент и знание рынка / Р. Митчел // Экология культуры. - 1999. – N 2. - С. 73-79.

71. Михеева, Н.А., Менеджмент в социально-культурной сфере: Учебное пособие/ Н.А.Михеева, Н.А., Галенская. –СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.

72. Музыкант, В.Л. Рекламные и PR–технологии в бизнесе, коммерции, политике/. В.Л.Музыкант.– М.:Армада –Пресс, 2001. – с.

73. Назимко, А. Событийный маркетинг. Руководство для заказчиков/ АНазимко. — М.: Изд. Вершина — 2007.— 224с.

74. НАРАМА: этический кодекс арт–менеджера / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " "Блиц-Информ", 2002. – № 1. – С.27 – 28.

75. Новаторов В.Е. Маркетинг в социально-культурной сфере/В.Е.Новаторов. – Омск: Омич, 2000. – 288 с.

76. Новикова, Г. Н. Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте / Г.Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005.– № 2. – с.

77. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб.пособие / Г.Н. Новикова. – М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.
78. Основы менеджмента: современные технологии.:учеб.-метод. Пособие /под ред. М.А. Чернышева.- М.: ИД «МраТ», 2004.-318 с.
79. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учеб. для вузов/ Под ред. Г. П. Иванова, П.К. Огурчикова, В.И.Сидоренко. – М.: Юнити–Дана,2003. –719 с.
80. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб.пособие/ Под ред. М.П.Переверзева/ М.П.Переверзев, Т.В.Косцов.-М.:ИНФРА-М,2007.-192 с.
81. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г.Г. Почепцов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Центр, 2004. – 336 с.
82. Почепцов, Г.Г. Профессия: имиджмейкер/ Г.Г. Почепцов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Алетейя,2001. – 256 с.
83. Пригожин, И.И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И.И. Пригожин. – М. :Алкигамма, 2001. – 320 с.
84. 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.
85. 50 metodik menedjmenta /Электронный ресурс [[menedzhmenti.ru](http://menedzhmenti.ru)]
86. Рыжкова, З. П. Фестиваль как форма коммуникации: Результаты культурного проекта, поддержанного региональной администрацией // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 6. – С. 88-96.
87. Сівурава, Л. П. Фестываль народнай творчасці як фактар развіцця культуры ў рэгіёнах Беларусі / Амаратарская мастацкая творчасць : пытанні тэорыі і практыкі

/збор.артыкулаў. – Мн.: УА “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў”, 2009. – С. 63-75.

88. Система статистики культуры UNESCO – 2009. UNESCO-UIS. p. 65.

89. Словарь искусств / Перевод с англ. Т.Ф.Гвоздева, Ю.В.Дубровин и др. – М.: ТОО "Внешсигма", 1996. – С.289–293 с.

90. 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.

91. Сондер, М. Ивент – менеджмент. Организация развлекательных мероприятий: техники, идеи, стратегии, методы/ М. Сондер. – М.: Изд. Росинтер – 2007. – 340с.

92. Столович, Л.Н. Жизнь, творчество, человек /Л.Н. Столович. – М.: Политиздат, 1985, с.17.

93. Суминова, Т.Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) /Т.Н.Суминова.-М.:Академический Проект, 2006.- 480 с.: (Технологии культуры).

94. Танкус, Ц. Экономические аспекты исполнительского искусства // Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 1. – С.7– 12.

95. Третьяков, И. А. Презентация театра в Интернете // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 5. – С. 79-82

96. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Лань, 2001. – 384 с.

97. Тульчинский, Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. Пособие/ Г.Л.Тульчинский, Е.Л. Шекова. 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Лань, 2003.- 528 с.

98. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г.Л.Тульчинский.– СПб.: Алетейя; СПб.гос. ун-т к-ры и искусств 2001. – 294 с.

99. Ульяновский, А. Искусство проведения корпоративных праздников/ А Ульяновский // Секретарское дело – 2004. – № 12 – С.54 – 55.
100. Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник / [ЗАО "ПроектМенеджмент консалтинг"; В.Д. Шапиро и др.]; Под ред. В.Д. Шапиро. - М.: Высш.шк., 2000. – 378с.
101. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России /О.А.Феофанов. - СПб.: Питер, 2000. - 247 с.
102. Хальцбаур, У. Event-менеджмент/ У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Каусе, Р. Мозер, М. Целлер – М.: Изд.Эксмо –2006. – 384с.
103. Хангельдиева, И.Г. Культура и предпринимательство в современной России/И.Г. Хангельдиева// Прикладная культурология: сборник научных статей.- М. – 2010. – С.25-51
104. Хангельдиева И.Г. Коммерциализация культуры и искусства: между критикой и похвалой/ И.Г. Хангельдиева.//Прикладная культурология: калейдоскоп идей. – М. – 2010.
105. Чижиков, В.М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб.пособие / В.М. Чижиков, В.В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003.– 382 с.
106. Шалашов, А. А. Новая система управления концертной деятельностью // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2004. – № 6.
107. Шарков, Ф.И. Интегрированные PR-коммуникации : связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф.И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 272 с.
108. Шейган, Р. Гастроли / Пер. с англ. В. Бабкова // Как продавать искусство: Сб. ст. – Новосибирск: Сибирский хронограф, 2001. – С. 176-183.
109. 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.

110. Шмитт, Б. Бизнес в стиле шоу: маркетинг в культуре впечатлений/ Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос – СПб.: Изд. Питер – 2005.–245с.
111. Шоу-бизнес Беларуси. 2011/ Сост. Воронина Татьяна [и др].– Минск: ООО «Мэджик», 2010. – 260 с.
112. Штернин, С. Л. Информационные технологии для театров: современные методы работы с профессиональной информацией // Справочник учреждения культуры. – М., 2003. – № 11. – С. 74-82.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## ПРИЛОЖЕНИЕ

*Приложение 1.*

### **NARAMA:**

### **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС АРТ–МЕНЕДЖЕРА**

Северо–Американская Ассоциация Менеджеров и Агентов Исполнительских Искусств (NARAMA) – 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 (NARAMAGuidelinesforEthicalBehavior) 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 комиссионными.

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 контактов, 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.

- 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.

- Условия взаимных отношений должны быть четко определены в письменной форме, особенно относительно денежных обязательств после того, как служащий покидает учреждение.

- 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 [ 86, с.27–28].

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИМ

## ГЛОССАРИЙ

1. **Автор** – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.
2. **Авторское право** – совокупность правовых норм, определяющих положения авторов литературных, научных и художественных произведений. Авторское право охраняется как в уголовном, так и гражданском порядке.
3. **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.
4. **Агентство** – организация, выполняющая поручения учреждений или частных лиц на комиссионной основе.
5. **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.
6. **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.
7. **Анонс** – сообщение о выходе товара на рынок; предоставлении новых видов услуг.
8. **Ансамбль** – группа исполнителей, выступающих совместно как единый художественный коллектив.
9. **Антрепренер** – владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия.

10. **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 самокупаемость для такого предприятия является главным средством существования

11. **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.

12. **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.

13. **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.

14. **Аудит** (аудиторская проверка) – форма финансового контроля за деятельностью предприятий, фирм, организаций в виде ревизии бухгалтерской отчетности.
15. **Аудитория** – консолидация группы людей, желающих приобщиться к данному роду искусства.
16. **Афиша** – средство печатной рекламы в форме плаката или объявления, с преобладанием текстового информационного начала.
17. **Бартерная реклама** – соглашение между издателями газет, журналов, радио и телевидения о предоставлении своего рекламного поля под рекламу друг друга на взаимовыгодной основе
18. **Бенчмаркинг** – исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы.
19. **Бестселлер** – книга, издаваемая массовым тиражом и пользующаяся читательским спросом.
20. **Билборд** – щитовая реклама, представляющая собой строительную конструкцию, на которой крепится щит с рекламой.
21. **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.
22. **Бизнес–план** – подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые стремиться достичь предприятие. Бизнес–план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.

23. **Бизнес–портфель** – набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания.
24. **Бизнесмен** – человек, занимающийся бизнесом, предприниматель.
25. **Бизнес–менеджер** – специалист, выполняющий функции финансового директора, бухгалтера.
26. **Блокбастер** (от англ. *blockbuster* – «крупнокалиберная бомба») – фильм, на производство и рекламу которого затрачены значительные денежные средства («фильм с многомиллионным бюджетом»).
27. **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.
28. **Боевик** – общее наименование приключенческого кино, включающее различные жанры: вестерн, детектив, триллер, с динамично развивающимся сюжетом.
29. **Бойзбэнд** — мужская музыкальная группа.
30. **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.
31. **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.
32. **Брэнд менеджмент** – управление товарными знаками.
33. **Бюджет** – финансовый план, в котором подводится итог доходов и расходов за определенный период времени.

34. **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.
35. **Вестерн** (от англ. *West* – запад) – приключенческий кинофильм на тему освоения Дикого Запада (североамериканских западных штатов) в XIX в.
36. **Видеоклип** – небольшой видеосюжет, сопровождаемый игровым исполнением рок или поп–песни. Аудиовизуальное произведение малых форм, основной целью которого является рекламирование песни.
37. **Внешний аудит** – детализированное исследование рынков, конкуренции, экономической среды, в которой функционирует организация.
38. **Внутренний аудит** – оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры "стоимостной цепочки".
39. **Воспроизведение** — понимается изготовление одного или более экземпляров записи.
40. **Вторичные рынки** – получение дополнительных доходов от распространения кинопродукции после кинопроката (основного рынка), которое включает показ на ТВ, тиражирование на видеокассетах, DVD, CD–гом, а также создание и выпуск комиксов, компьютерных игр, печать атрибутики и т.д.
41. **Гала–представление** – яркое, праздничное зрелище (например, концерт).
42. **Гастроли** – концертная программа, проводимая за пределами города, области, края, республики, длительностью пребывания коллектива более суток
43. **Гастрольно–концертная деятельность** в области музыкального шоу–бизнеса — любая деятельность, связанная с проведением на концертной площадке концертно–зрелищных мероприятий.

44. **Гильдия** (от нем. *glide*) – объединение представителей какой–либо из профессий (актеров, сценаристов, режиссеров, продюсеров и т.д.), призванное защищать их профессиональные и социальные права.
45. **Гран–при** – высшая награда на фестивале, конкурсе.
46. **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.).
47. **Девальвация** – 1) уменьшение официального золотого содержания денежной единицы или снижение ее курса по отношению к валютам; 2) утрата ценности, значения.
48. **Девелопмент** (от англ. *development* – развитие) – начальные этапы развития кинопроекта, включающие разработку идеи, доработку сценария, подбор команды, поиск первичного финансирования и завершающиеся созданием пакета.
49. **Демо–запись** – демонстрационная запись, предназначенная для ознакомления издателей, спонсоров или слушателя с исполнителем или группой.
50. **Демпинг** (от англ. *dumping* – сбрасывание) – вид недобросовестной конкуренции, экспорт товаров по искусственно заниженным ценам с целью вытеснения конкурента, завоевания рынка.
51. **Деятельность** – специфическая человеческая форма активного отношения к окружающей среде, предполагающая ее целесообразное применение и преобразование
52. **Дефицит** – 1) недостаток, нехватка чего–либо; 2) убыток, превышение расходов над доходами.
53. **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.

54. **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.

55. **Дистрибьютор** – частное лицо или фирма–посредник, специализирующаяся на оптовых закупках товаров с дальнейшей их перепродажей.

56. **Дистрибуция** (от англ. *distribution*) – распределение, распространение.

57. **Джингл** – музыкальная фраза, используемая в качестве звукового логотипа рекламируемого продукта.

58. **Долби–система** – система высококачественного стереозвукового показа фильма, созданная американским инженером Долби в XX в.

59. **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

60. **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.

61. **Драйф–ин** (от англ. *drive in* – «заезжай внутрь») – кинотеатры под открытым небом на автостоянках, где фильмы можно смотреть, не выходя из машины.

62. **Жанр** – тип художественного произведения со специфической формой, например, филармонический и эстрадный жанр.

63. **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 (дориночный), этап выведения (внедрения) товара на рынок, этап роста объема продаж товара, этап зрелости (насыщения), этап упадка продаж или элиминации товара с рынка.

64. **Заголовок** — это вводная фраза текста, рекламы или объявления. Это наиболее важный элемент информационного сообщения или объявления. Заголовки в рекламных объявлениях призваны привлечь внимание читателей и побудить прочитать основной текст.

65. **Запись** — воплощение звуков либо их отображений, позволяющее осуществлять их восприятие, воспроизведение или сообщение с помощью соответствующего устройства.

66. **Зона вещания** — территория, на которую осуществляет вещание организация эфирного или кабельного вещания.

67. **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.

68. **Имидж** (англ. *image*, от лат. *imago* – образ, вид) – образ делового человека, представление о нем окружающих; репутация.

69. **Имидж–маркетинг** – использование знаменитостей для рекламы товаров.

70. **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.

71. **Иксчендж** (от англ. *exchange* – обмен) – компания, осуществляющая прокат фильмов.

72. **Инвестиция** (от лат. *investio* – одеваю) – долгосрочные вложения капитала в какую–либо отрасль, как внутри страны, так и за ее пределами.

73. **Инвестор** (англ. *investor* – вкладчик) – юридическое или физическое лицо, осуществляющее инвестиции.

74. **Индустрия** – группа компаний, предлагающих товар или категорию взаимозаменяемых товаров. Совокупность всех продавцов товара или услуги.

75. **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)

76. **Инвестиция** (от лат. *investio* – одеваю) – долгосрочные вложения капитала в какую–либо отрасль, как внутри страны, так и за ее пределами.

77. **Инновация** – идея, товар или технология, запущенные в производство и представленные на рынке, которые потребитель воспринимает как совершенно новые или обладающие некоторыми уникальными свойствами.

78. **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.

79. **Интернет–реклама** – реклама в сети Internet, обычно имеющая двухуровневый характер:

80. **Инфляция** (от лат. *inflatio* – вздутие) – обесценивание денег, обусловленное чрезмерным увеличением выпущенной в обращение денежной массы по сравнению с реальным предъявлением платных товаров и услуг.

81. **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

82. **Исполнение** – творческий процесс, целью и результатом которого является воссоздание словесного или музыкального произведения средствами индивидуального исполнительского мастерства.

83. **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.

84. **Исследование** – всестороннее изучение чего – либо по заранее намеченному плану.

85. **Кастинг** (англ. *casting*) – процесс подбора актеров режиссером или продюсером. Данное понятие используется и в модельном бизнесе (кастинг моделей перед показом коллекции одежды).

86. **Качество** – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей покупателей в соответствии с ее назначением.

87. **Клипмейкер** — режиссер видеоклипа, результат деятельности которого — создание видеоряда на музыкальную композицию.
88. **Клуб** – социальный институт, добровольное объединение людей в целях общения, связанного с интересами.
89. **Коммерческая деятельность** – предпринимательская деятельность, осуществляемая с целью получения прибыли.
90. **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.
91. **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.
92. **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 основе максимально возможной прибыли. Соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, на каком – либо поприще.
93. **Консалтинг** – консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п. предоставляют специализированными консалтинговыми компаниями.
94. **Контактная аудитория** – любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей.

95. **Контракт** – особая форма трудового договора, заключаемого в письменной форме и устанавливающего взаимные права и обязанности сторон в течение определенного срока.
96. **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.
97. **Контрреклама** — опровержение ненадлежащей рекламы, распространяемое в целях ликвидации вызванных ею последствий.
98. **Концепция радиовещания** – стилистическая направленность материалов, сообщаемых в эфир, и манера их подачи.
99. **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.
100. **Концертная площадка** — специально оборудованное место, предназначенное для проведения концертно–зрелищных мероприятий либо позволяющее организовывать концертно–зрелищные мероприятия.
101. **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.
102. **Концертный альбом** — альбом, состоящий более чем на 20 % (по длительности звучания) из записей, сделанных во время концерта.
103. **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.

104. **Конъюнктура** – 1) совокупность условий, сложившаяся обстановка в какой-либо области; 2) совокупность признаков, характеризующих текущее состояние экономики в определенный период.

105. **Копирайтер** – текстовик, разрабатывающий рекламные обращения, лозунги, девизы.

106. **Креатив-технология** — творческие инновации, внедряемые в процессе реализации продюсерского (художественного) проекта.

107. **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

108. **Культура досуга** – мера социально – культурной самореализации личности в условиях досуговой деятельности.

109. **Культурная деятельность** – деятельность по выявлению, сохранению, формированию, распространению и освоению культурных ценностей

110. **Культурные блага** – условия и услуги, предоставляемые организациям культуры другим юридическим и физическим лицам для удовлетворения культурных и эстетических потребностей потенциальной аудитории.

111. **Лейбл** – этикетка.

112. **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.

113. **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.

114. **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.

115. **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 обмена ими.

116. **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.

117. **Масс-медиа** – понятие, охватывающее различные средства массовой информации, рекламные и PR-агентства.

118. **Мастеринг** — последняя стадия студийной записи песни, предполагающая выравнивание всех дорожек и представляет собой сужение диапазона частот.

119. **Мастеринг-студия** — студия, специализирующаяся на мастеринге.

120. **Мастертейп** — двудорожечная 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.

121. **Медиапланирование** — выбор оптимальной программы размещения рекламного материала.

122. **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.

123. **Менеджер** – предприниматель в профессиональном искусстве, занимающийся организацией концертной деятельности исполнителей.

124. **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.

125. **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.

126. **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.

127. **Мерчандайзинг** — выпуск и распространение товаров с изображением и символикой артиста, реализуемые с целью рекламы самого проекта и продажи этих товаров.

128. **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.

129. **Миф** — элемент технологии создания звезды, в основе которого лежит вымышленная история.

130. **Мода** – господство популярных в данное время форм внешнего вида, одежды, предметов быта, атрибутов массовой культуры.

131. **Мотивация** – побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя в процессе принятия им решения о покупке.

132. **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.

133. **Музыкальная эстрада** – отдельные законченные музыкальные номера, объединенные концерном или несложным сюжетом.

134. **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.

135. **Мультиплекс** (от англ. *multiplex* – сложный, составной) – современный кинотеатр с несколькими комфортабельными залами, оснащенными системами долби, имеющие общее фойе, буфет и единую технологическую петлю.
136. **Мюзикл** (англ. *musical* – музыкальный) – представление с преобладанием музыкальных и танцевальных номеров.
137. **Народная художественная культура** – понятие, охватывающее устно–поэтический и музыкально–драматический фольклор, художественную самодеятельность 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.
138. **Никельдеон** – первые кинотеатры (начало XX в.), организованные в специально оборудованных магазинах. Название произошло от никелевой монетки достоинством 5 центов (стоимость входной платы).
139. **Новость** — это один из способов привлечения внимания к некоторой идее посредством сообщения неизвестной ранее информации.
140. **Номер** – 1) целостное самостоятельное произведение; 2) составная часть концерта, предполагающая выход на сцену коллектива или исполнителя.
141. **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.
142. **Опцион** (от лат. *optio* – выбор) – частичное (на некоторый срок или с ограничениями) приобретение прав на сценарий.

143. **Организация работы клубного учреждения** – система мер, обеспечивающих функционирование клуба и достижение желаемых результатов посредством упорядочивания его деятельности.
144. **Основные направления менеджмента** – стратегическое управление качеством, система стимулирования работников, управление маркетингом.
145. **Отдых** – определяемый социальными условиями психофизиологический процесс, снимающий утомление, восстанавливающий и развивающий физическое, психическое и интеллектуальное качество в человеке.
146. **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
147. **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 *тm. 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.
148. **Паблицити** (от *от тm. publicity*) – известность, признание, популярность каких – либо субъектов или структур (артиста, коллектива, фирмы, предприятия).
149. **Пакет** (от англ. *package*) – окончательно сформированный проект услуг.
150. **Передача в эфир** — понимается передача беспроводными средствами звуков или изображений и звуков для приема публикой.
151. **Персональный менеджер** – специалист по подбору персонала для эстрадных исполнителей (агента, юриста), а также компании звукозаписи; координирующий гастрольное турне.

152. **Печатная реклама** – каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, специальные рекламные издания.
153. **Показчик** – кинотеатр (как юридическое лицо) или компания, владеющая сетью кинотеатров.
154. **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.
155. **Портфолио** (от лат. *portfolio*) – альбом с фотографиями и материалами, в котором отражена творческая деятельность исполнителя.
156. **Постпромоушн** — этап реализации продюсерского проекта, сменяющий период спада и продолжающий карьеру артиста.
157. **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.
158. **Потребительский рынок** – отдельные личности и семьи, приобретающие товары и услуги для личного потребления.
159. **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 необходимым для поддержания жизнедеятельности личности (индивида). Психофизиологические потребности реализуются через питание, сон и движение; духовно–интеллектуальные посредством общения.
160. **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.

161. **Презентация** (англ. *presentation* – представление) – рекламная акция по представлению продукта.

162. **Пресс-кит** – папка с пресс-релизами, фотографиями и другой справочной информацией о какой-либо фирме; обычно распространяется на пресс-конференции с целью создания паблисити.

163. **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.

164. **Пресс-релиз** – сжатая информация о товаре, фирме, мероприятии для публикации в прессе.

165. **Престиж** — признание способностей, знаний, успехов руководителя, мера и уровень влияния этих факторов на исполнительность.

166. **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.

167. **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, дающем определенные результаты.

168. **Продакшн-менеджер** – специалист коммерческой фирмы сферы шоу-бизнеса, заведующий постановочной частью, отвечающий за музыкальную и техническую аппаратуру и оборудование.

169. **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.

170. **Производитель фонограмм** — физическое или юридическое лицо, которое первым осуществило звуковую запись исполнения или других звуков.

171. **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.

172. **Промоушн** (от англ. *promotion*) — продвижение, стимулирование продвижения товара, исполнителя и т.д. Процесс продвижения продюсерского проекта, основа продюсерской деятельности.

173. **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.

174. **Профессиональная компетентность менеджера** – это качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно–творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.
175. **Публикация** – понимается предоставление публике экземпляров фонограммы в достаточном количестве.
176. **Рейтинг** – оценка, отнесение к классу, разряду или категории.
177. **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.
178. **Рекламодатель** – юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, размещения, последующего распространения рекламы.
179. **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.
180. **Рекламное средство** представляет собой материальное средство, которое служит для распространения рекламного сообщения и способствует достижению необходимого рекламного эффекта.

181. **Рекламопроизводитель** – юридическое или физическое лицо, осуществляющее полное **или** частичное приведение рекламной информации к готовой для распространения форме.
182. **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.
183. **Рекорд-индустрия** — индустрия звукозаписи, включающая таких субъектов, как студии звукозаписи, рекорд-лейблы, мейджоры, компании, производящие и распространяющие музыкальное оборудование и другую музыкальную продукцию.
184. **Рекорд-лейбл** — звукозаписывающая компания, занимающая значительное место в рекорд-индустрии как субъект бизнеса и осуществляющая запись музыкантов под определенным брендом.
185. **Рекреация** – расширенное восстановление физических, интеллектуальных и эмоциональных сил индивида.
186. **Ремейк** (от англ. *remake*) – новая версия существующего кинофильма с минимальными изменениями в сюжете, иногда с прежним названием.
187. **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).
188. **Репутация** — установившееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках определенного лица, в данном случае артиста, арт-менеджера или продюсера.
189. **Ретрансляция** — одновременная передача в эфир одной вещательной организацией передач, осуществляемых другой вещательной организацией.

190. **R&B** — популярный стиль музыки в США, Западной Европе, характеризующийся ломаным ритмом, резкими переходами и др. модными стилевыми решениями.
191. **Рок-музыка** — область современной поп-музыки; стилевая особенность рок-музыки – ритм-энд-блюз, кантри-энд-вестерн.
192. **Роялти** – вознаграждение за использование произведения, различаются механические роялти, роялти за использование публичных прав и др.
193. **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.
194. **Рынок покупателя** – ситуация на рынке, при которой предложение превышает спрос.
195. **Рынок продавца** – ситуация на рынке, когда спрос превышает предложение.
196. **Саунд-директор** (от англ. *saund director*) – звукорежиссер, человек занимающийся разработкой программы звукового сопровождения для исполнителя, группы.
197. **Саундпродюсер** — продюсер аудиозаписи, лицо ответственное за все, что касается звучания (идеи, техника записи, оригинальный стиль и др.).
198. **Саундчек** — проверка состояния техники и оборудования перед концертом.
199. **Связи с общественностью** (паблик рилейшнз — PR) — сфера отношений между организациями и общественностью с целью улучшения и поддержании репутации организаций.
200. **СВОТ(SWOT)–анализ** – анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

201. **Сегмент рынка** (от лат. *segmentum* – отсекая) – 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.
202. **Сиквел** (от англ. *sequel* – следствие, продолжение) – продолжение фильма, пользующегося коммерческим успехом
203. **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.
204. **Слоган** – рекламный девиз.
205. **Слэпстик** – темповая фарсовая комедия с преобладанием геков.
206. **Социально – культурная деятельность** – область общественной жизни, часть системы социовоспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностью в самореализации, общении, оздоровлении, отдыхе, досуге
207. **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
208. **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.

209. **Spot** – короткое рекламное сообщение, рекламный ролик в телевизионных и радиопрограммах.

210. **Спрос** – платежеспособная потребность покупателей в данном товаре при данной цене

211. **Стар–мейкинг** —процесс и технологии создания звезды, ее образа и имиджа

212. **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.).

213. **Суперзвезда** – артист, музыкант, актер, популярность которого делает его «живой легендой». Участие суперзвезды в шоу–проекте привлекает внимание потребителей.

214. **Сэндвич–мен** («человек–сэндвич») – средство наружной рекламы, человек, который за определенную плату носит на спине и груди рекламные плакаты.

215. **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.
216. **Тинэйджер** – юноша или девушка в возрасте от 13 до 19 лет.
217. **Товар** – продукт труда, произведенный для продажи
218. **Управление маркетингом** – анализ, планирование, реализация и контроль исполнения программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.
219. **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.
220. **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.
221. **Фирма** – хозяйственное, промышленное, торговое или посредническое предприятие, пользующееся правом юридического лица.
222. **Флайерс** – вид рекламной продукции, рекламная листовка.
223. **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).

224. **Формат радиостанции** — определенный стиль построения программы вещания; структура, включающая рекламные блоки, музыкальный, новостной материал, долю ежедневного эфирного времени.

225. **Хард–селл** {*hard–sell*) – напористая продажа, навязывание.

226. **Хит** — музыкальная композиция, пользующаяся огромной популярностью у публики, (от англ. *hit* – укол) – очень популярные, имеющие большой спрос песня, фильм, книга и т.д.

227. **Хит–мейкинг** — процесс создания хита.

228. **Хит–потенциал** — степень соответствия музыкальной композиции критериям хита.

229. **Холдинг** – акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одного или нескольких акционерных обществ с целью контроля и управления их деятельностью.

230. **Художественная культура** – совокупность процессов, явлений и результатов духовно–практической деятельности по созданию, распространению и освоению произведений искусства или материальных предметов, обладающих эстетической ценностью.

231. **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.

232. **Цель** – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который пробуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего–то.

233. **Цена** – денежное выражение стоимости товара или услуги.

234. **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).

235. **"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.

236. **Чувство эстетическое** – эмоционально–интеллектуальный процесс восприятия формы и содержания предметов и явлений в их целостном, неповторимо индивидуальном единстве.

237. **Шлягер** — явление массовой культуры; эстрадная песня или мелодия, имеющая особый успех у публики.

238. **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.

239. **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.

240. **Шоумен** – ведущий или организатор шоу – программ и зрелищ.
241. **Эквалайзер** — выравнитель, регулятор частотной характеристики, позволяющий как исправлять несовершенное звучание, так и создавать совершенно новый звук.
242. **Электронный маркетинг** – маркетинговая деятельность с помощью информационных систем и сетей.
243. **Эмоции** – особая форма психического отражения, проявляющаяся как в субъективных переживаниях, так и физиологических реакциях.
244. **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.
245. **Эстрада** – 1) вид искусства; включает малые формы драматургии, вокального искусства, музыки, хореографии, цирка; 2) сценическая площадка для концертных выступлений артистов.
246. **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.
247. **Юридическое лицо** – организация, предприятие или объединение, выступающее в качестве субъекта гражданских, хозяйственных отношений, имеющее собственный баланс, гербовую печать и расчетный счет в банке.

**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? Беспokoит 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?* Дождитесь 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.

## **МЫСЛИ ПРОФЕССИОНАЛОВ**

### 1. Игорь Гуревич (CEO, 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 развиться 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.*

### 6. 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.*

7. Аристотель Онассис

**Секрет успешного бизнеса в том, чтобы знать что-то, что не знает никто.**

8. Ванс Паккард

**Реклама – есть искусство целиться в голову, чтобы попасть в карман.**

9. Г. Своуп

**Я не могу дать Вам формулу успеха, но готов предложить формулу неудачи: попробуйте всем понравиться.**

10. Дэвид Огилви

**Если говорят о рекламе – это плохая реклама. Если говорят о товаре – это хорошая реклама.**

11. С. Батлер

**Как только кто-нибудь в искусстве начинает работать ради денег – прощай надежда на хорошее произведение.**

12. Свэн Горан Эрикссон (менеджер)

**Главный барьер к успеху – это боязнь неудачи.**

13. 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.**

14. Евгений Сафронов, генеральный директор агентства InterMedia

**Для достижения успеха в шоу-бизнесе самое главное – точное знание потребностей и особенностей целевой аудитории**

15. 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.*

Приложение 4

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Указ Президента  
Республики Беларусь  
19.10.2010 № 542  
(в редакции Указа Президента  
Республики Беларусь  
05.06.2013 № 257)

## **ПОЛОЖЕНИЕ об организации и проведении культурно–зрелищных мероприятий**

### **ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Настоящим Положением определяется порядок организации и проведения культурно–зрелищных мероприятий на территории Республики Беларусь.

Действие настоящего Положения не распространяется на культурно–зрелищные мероприятия, проводимые физическими лицами, в том числе индивидуальными предпринимателями, и организациями для собственных нужд без получения прибыли (дохода) с участием приглашенных исполнителей.

2. Для целей настоящего Положения используются следующие основные термины и их определения:

белорусские исполнители – постоянно проживающие в Республике Беларусь физические лица, являющиеся индивидуальными исполнителями, а также коллективы художественного творчества, состоящие только из таких физических лиц;

зарубежные исполнители – постоянно проживающие за пределами Республики Беларусь физические лица, являющиеся индивидуальными исполнителями, а также коллективы художественного творчества, в состав которых входят такие физические лица;

культурно–зрелищное мероприятие (далее – мероприятие) – театральная постановка, концертная программа, иной публичный показ результатов творческой деятельности исполнителей или коллективов художественного творчества;

организатор мероприятия – юридическое лицо Республики Беларусь (далее – юридическое лицо), индивидуальный предприниматель, зарегистрированный в Республике Беларусь (далее – индивидуальный предприниматель), иностранные граждане, лица без гражданства, иностранные и международные организации, в том числе не являющиеся юридическими лицами (далее – иностранная организация), осуществляющие деятельность по проведению мероприятий, если иное не определено Президентом Республики Беларусь;

программа мероприятия – утвержденный организатором мероприятия документ, содержащий сведения о мероприятии, в том числе его наименование, информацию о месте и времени (сроках) его проведения, проектной вместимости сценической площадки (при отсутствии – предполагаемом количестве зрителей),

на которой планируется проведение мероприятия, белорусских и (или) зарубежных исполнителях (далее, если не определено иное, – исполнители) и иную информацию, относящуюся к проведению мероприятия (по желанию организатора);

сценическая площадка – здание, сооружение (их части), территория, предназначенные для проведения мероприятий;

удостоверение на право организации и проведения культурно–зрелищного мероприятия на территории Республики Беларусь (далее – удостоверение) – специальное разрешение на право организации и проведения мероприятия на территории Республики Беларусь, выданное организатору мероприятия в порядке, установленном в главе 3 настоящего Положения.

## **ГЛАВА 2 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ МЕРОПРИЯТИЙ**

3. Все действия по организации и проведению мероприятия обеспечиваются организатором мероприятия, в том числе путем заключения договоров с юридическими лицами и гражданами в целях приобретения (получения) товаров (выполнения работ, оказания услуг), имущественных прав, необходимых для организации и проведения мероприятия.

При этом организатор мероприятия несет ответственность за соответствие мероприятия требованиям законодательства, в том числе настоящего Положения.

4. Основными целями регулирования организации и проведения мероприятий на территории Республики Беларусь являются:

удовлетворение духовных потребностей граждан, пропаганда лучших достижений национальной и мировой культуры и искусства;  
обеспечение высокого художественного уровня мероприятий;  
защита интересов граждан, посещающих мероприятия.

5. Запрещаются организация и проведение мероприятий:  
имеющих целью осуществление пропаганды войны или экстремистской деятельности;

представляющих угрозу национальной безопасности, общественному порядку, нравственности и здоровью населения, правам и свободам граждан;

с нарушением требований настоящего Положения и других актов законодательства, в том числе в сфере авторского права и смежных прав.

6. Организация и проведение мероприятий в специально не предназначенных для этой цели местах под открытым небом или в помещениях осуществляются с учетом требований, установленных Законом Республики Беларусь от 30 декабря 1997 года «О массовых мероприятиях в Республике Беларусь» (Ведамасці Нацыянальнага сходу Рэспублікі Беларусь, 1998 г., № 2, ст. 6; Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2003 г., № 93, 2/982).

7. Для организации и проведения мероприятия его организатор обязан в порядке, определенном в главе 3 настоящего Положения, обратиться в управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи облисполкома, Минского горисполкома (далее – управление идеологической работы) по месту предполагаемого проведения мероприятия для получения удостоверения, за исключением случаев, указанных в пункте 8 настоящего Положения.

Удостоверение выдается на право организации и проведения каждого (отдельного) мероприятия или нескольких мероприятий.

8. Не требуется получения удостоверения для организации и проведения мероприятий:

8.1. решение о проведении которых принято Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, республиканскими органами государственного управления, областными (Минским городским), районными, городскими исполнительными комитетами;

8.2. организаторами которых выступают управления идеологической работы, государственные учреждения «Дворец Республики» и «Республиканский культурно–просветительный центр» Управления делами Президента Республики Беларусь, учреждение «Белорусская государственная орден Трудового Красного Знамени филармония», Национальная государственная телерадиокомпания, закрытые акционерные общества «Второй национальный телеканал» и «Столичное телевидение», областные филармонии, государственное учреждение «Минскконцерт» управления идеологической работы Минского городского исполнительного комитета;

8.3. с участием только белорусских исполнителей в случае, если:

организаторами мероприятий выступают юридические лица, которым присвоен статус «национальный», «академический» или звание «Заслуженный коллектив Республики Беларусь», либо мероприятия проводятся исключительно с участием исполнителей, которым присвоены такие статус и звание;

организатором мероприятия выступает организация Федерации профсоюзов Беларуси;

мероприятие проводится исключительно с участием исполнителей, состоящих в штате организатора мероприятия (его структурных подразделений) либо в созданном им коллективе художественного творчества, а организатором мероприятия является государственная театрально–зрелищная организация, учреждение культуры областного (Минского городского), районного (городского) подчинения либо отдел идеологической работы, культуры и по делам молодежи районного (городского) исполнительного комитета или его подведомственные учреждения;

мероприятие проводится в комплексе санаторно–курортных и оздоровительных услуг, оказываемых санаторно–курортной или оздоровительной организацией государственной формы собственности, являющейся организатором этого мероприятия;

мероприятие проводится исключительно с участием исполнителей, состоящих в штате организатора мероприятия (его структурных подразделений) либо в созданном им коллективе художественного творчества, на сценической площадке, находящейся в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении организатора мероприятия, либо переданной ему в безвозмездное пользование, либо арендуемой им на срок не менее шести месяцев;

8.4. с участием зарубежных исполнителей при проведении театральных постановок государственными театрами и цирковых представлений государственными цирками.

9. Для проведения мероприятий, указанных в подпункте 8.2, абзацах третьем и пятом подпункта 8.3 пункта 8 настоящего Положения, организатор мероприятия обязан до заключения соответствующих договоров с исполнителями либо гражданами и организациями, представляющими их интересы, письменно уведомлять о его проведении управление идеологической работы по месту предполагаемого проведения мероприятия с представлением программы мероприятия.

10. Министерство культуры, областные и Минский городской исполнительные комитеты, управления (отделы) идеологической работы областных, Минского городского, городских (кроме городов районного подчинения), районных исполнительных комитетов, местные администрации в пределах своей компетенции осуществляют контроль за соблюдением законодательства при проведении культурно–зрелищных мероприятий.

### **ГЛАВА 3 ПОРЯДОК ВЫДАЧИ УДОСТОВЕРЕНИЙ**

11. Для получения удостоверения организатор мероприятия представляет в управление идеологической работы по месту предполагаемого проведения мероприятия:

заявление о выдаче удостоверения по форме согласно приложению 1;  
программу мероприятия.

Для получения удостоверения на проведение мероприятия с участием зарубежных исполнителей организатор мероприятия дополнительно к документам, указанным в части первой настоящего пункта, представляет документы, подтверждающие право организатора мероприятия на проведение мероприятия на определенной сценической площадке (свидетельство (удостоверение) о государственной регистрации права собственности, иного вещного права, или договор аренды, или другие документы), а также договоренность с конкретными исполнителями либо гражданами и организациями, представляющими их интересы, на участие в мероприятии.

12. Документы, указанные в пункте 11 настоящего Положения, должны быть представлены в управление идеологической работы по месту предполагаемого

проведения мероприятия не позднее чем за десять рабочих дней до планируемого дня начала реализации входных билетов.

13. Решение о выдаче удостоверения или об отказе в его выдаче принимается управлением идеологической работы не позднее пяти рабочих дней со дня представления документов, указанных в пункте 11 настоящего Положения.

Срок, установленный в части первой настоящего пункта, может быть продлен по решению руководителя управления идеологической работы для получения заключения Республиканской (областной) экспертной комиссии по предотвращению пропаганды порнографии, насилия и жестокости, но не более чем на два рабочих дня.

Выдача удостоверения производится после уплаты государственной пошлины.

14. При принятии решения о выдаче удостоверения управление идеологической работы:

не позднее рабочего дня, следующего за днем принятия указанного решения, уведомляет организатора мероприятия о принятом решении;

выдает организатору мероприятия удостоверение по форме согласно приложению 2 в день его обращения при представлении документа, подтверждающего уплату государственной пошлины, за исключением случаев освобождения от ее уплаты;

информирует налоговый орган по месту проведения мероприятия о выдаче удостоверения иностранной организации, индивидуальному предпринимателю, иностранному гражданину, лицу без гражданства, являющимся организаторами мероприятия, не позднее дня, следующего за днем выдачи удостоверения.

15. Удостоверение действительно до окончания проведения мероприятия либо последнего из нескольких мероприятий, на проведение которых выдано удостоверение.

16. Управление идеологической работы принимает решение об отказе в выдаче удостоверения в случае:

выявления Республиканской (областной) экспертной комиссией по предотвращению пропаганды порнографии, насилия и жестокости наличия в мероприятии элементов пропаганды порнографии, насилия и жестокости;

совпадения времени (сроков) и места проведения мероприятия с мероприятием, ранее запланированным другим организатором мероприятия;

наличия в представленных организатором мероприятия документах недостоверных сведений или несоответствия их требованиям настоящего Положения;

нарушения иных требований настоящего Положения и других актов законодательства.

17. В решении об отказе в выдаче удостоверения указывается мотивированная причина отказа.

Отказ в выдаче удостоверения по причине нецелесообразности проведения мероприятия не допускается.

18. Решение об отказе в выдаче удостоверения выдается организатору мероприятия либо направляется нарочным (курьером) или по почте в срок, установленный в пункте 14 настоящего Положения.

19. Решение об отказе в выдаче удостоверения может быть обжаловано в Министерство культуры в течение одного года со дня принятия такого решения или в суд в установленном законодательством порядке.

#### **ГЛАВА 4 РЕКЛАМА МЕРОПРИЯТИЯ**

20. В случаях, когда получение удостоверения является обязательным, организатор мероприятия и иные лица не вправе до получения организатором мероприятия удостоверения объявлять в средствах массовой информации программу мероприятия и распространять рекламные материалы по его проведению.

21. В рекламе мероприятия должны быть указаны:

сведения об организаторе мероприятия (наименование и местонахождение юридического лица, иностранной организации, фамилия, собственное имя, отчество (при его наличии) индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина) и его контактные телефоны;

сведения об удостоверении (регистрационный номер, дата принятия решения о выдаче, наименование выдавшего его органа) в случаях, когда получение удостоверения является обязательным (за исключением рекламы на радио и наружной рекламы);

иная информация, предусмотренная законодательством.

#### **ГЛАВА 5 ВХОДНЫЕ БИЛЕТЫ, ПЕЧАТНАЯ ПРОДУКЦИЯ**

22. Реализация входных билетов и печатной продукции, содержащей информацию о мероприятии, включая программы (буклеты) (далее – печатная продукция), осуществляется организатором мероприятия или по его поручению (на основании соответствующих договоров) иными организациями либо гражданами, в том числе за наличный или безналичный расчет, в установленном законодательством порядке.

В случаях, когда получение удостоверения является обязательным, организатор мероприятия и иные лица не вправе до получения организатором мероприятия удостоверения реализовывать входные билеты и печатную продукцию.

23. Реализация входных билетов может осуществляться с использованием сетей электросвязи, в том числе глобальной компьютерной сети Интернет

(электронный билет), в порядке, установленном организатором мероприятия, с учетом требований законодательства.

24. Входной билет должен содержать:

сведения об организаторе мероприятия (наименование и местонахождение юридического лица, иностранной организации, фамилия, собственное имя, отчество (при его наличии) индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина);

наименование мероприятия, время (сроки) и место его проведения;

ряд и номер посадочного места (при их наличии);

цену входного билета;

серию и номер входного билета (устанавливаются организатором мероприятия);

место контроля (штрих-код);

информацию об условиях и месте возврата входного билета;

иные сведения, предусмотренные законодательством.

25. Если входной билет оформлен на бланке документа с определенной степенью защиты, то помимо информации, указанной в пункте 24 настоящего Положения, он должен содержать корешок, остающийся после использования входного билета в пачке входных билетов, напечатанной и сшитой (сброшюрованной) типографским способом.

26. Входные билеты могут быть возвращены:

по инициативе гражданина или организации – не менее чем за пять календарных дней до проведения мероприятия. При этом гражданину или организации, возвратившим входной билет, возмещается не менее 75 процентов стоимости входного билета;

в случае отмены, изменения заранее объявленных времени (сроков) или места проведения мероприятия, замены его другим – в день отмененного (запланированного) мероприятия, а также в иные сроки, установленные организатором мероприятия. При этом гражданину или организации, возвратившим входной билет, возмещается полная стоимость входного билета.

27. В случае изменения заранее объявленных времени (сроков) или места проведения мероприятия, замены его другим мероприятием гражданин вправе посетить это мероприятие на основании имеющегося входного билета.

## **ГЛАВА 6**

### **ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ**

28. При проведении мероприятия организатор мероприятия обязан:

обеспечить безопасность граждан, сохранность зданий, сооружений и другого имущества;

ограничить количество граждан, присутствующих на мероприятии, с учетом проектной вместимости сценической площадки (на сценической площадке, не имеющей сидячих мест, из расчета не более трех человек на 1 квадратный метр);

прекратить мероприятие в случае возникновения опасности для жизни и здоровья граждан, причинения вреда имуществу граждан или юридических лиц.

29. Во время посещения мероприятия гражданам запрещается:

иметь при себе холодное, огнестрельное, газовое или иное оружие, взрывчатые вещества и боеприпасы, их имитаторы и муляжи, а также специально изготовленные или приспособленные предметы, использование которых может представлять угрозу жизни и здоровью граждан либо причинить материальный ущерб гражданам и организациям;

осуществлять пропаганду войны или экстремистской деятельности, в том числе с использованием плакатов, транспарантов и других средств;

создавать угрозу общественной безопасности, жизни и здоровью граждан;

пользоваться флагами, вымпелами, не зарегистрированными в установленном порядке, а также эмблемами, символами, плакатами и транспарантами, содержание которых направлено на причинение ущерба общественному порядку, правам и законным интересам граждан;

находиться в состоянии алкогольного, наркотического или токсикоманического опьянения.

При посещении мероприятия граждане обязаны соблюдать общественный порядок и выполнять все законные требования организатора мероприятия и сотрудников органов внутренних дел, выполняющих обязанности по охране общественного порядка.

30. Порядок посещения мероприятия несовершеннолетними определяется организатором мероприятия с учетом специфики проведения такого мероприятия.

31. Организатор мероприятия вправе отказаться от проведения мероприятия не позднее чем за один рабочий день до дня его проведения.

32. В случае отмены, изменения ранее запланированного времени (сроков) или места проведения мероприятия, замены его другим организатор мероприятия обязан письменно уведомить управление идеологической работы и обеспечить информирование граждан об отмене, изменении ранее запланированного времени (сроков) или места проведения мероприятия, замене его другим, сроках и местах возврата билетов.

Приложение 1  
к Положению  
об организации и проведении  
культурно–зрелищных мероприятий

Форма

Управление идеологической работы,  
культуры и по делам молодежи

(управление идеологической работы, культуры  
и по делам молодежи по месту проведения  
культурно–зрелищного мероприятия (мероприятий))

### ЗАЯВЛЕНИЕ

#### о выдаче удостоверения на право организации и проведения культурно–зрелищного мероприятия (мероприятий) на территории Республики Беларусь

— (сведения об организаторе мероприятия (мероприятий): наименование юридического лица, иностранной организации; фамилия, собственное имя, отчество (при его наличии) индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина)

— (наименование государственного органа, иной государственной организации, осуществивших государственную регистрацию; дата государственной регистрации; регистрационный номер в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; местонахождение юридического лица, иностранной организации; место жительства индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина)

— просит выдать удостоверение на право организации и проведения \_\_\_\_\_

(наименование мероприятия (мероприятий) с указанием участвующего исполнителя (исполнителей), места (мест) и времени (сроков) проведения мероприятия (мероприятий))

(подпись руководителя юридического лица, иностранной организации (лица, уполномоченного подписывать заявление), индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина)

М.П.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(дата подачи заявления)

Приложение 2  
к Положению  
об организации и проведении  
культурно–зрелищных мероприятий

Форма

Управление идеологической работы,  
культуры и по делам молодежи

(управление идеологической работы, культуры  
и по делам молодежи по месту проведения  
культурно–зрелищного мероприятия (мероприятий))

**УДОСТОВЕРЕНИЕ № \_\_\_\_\_  
на право организации и проведения культурно–зрелищного мероприятия  
(мероприятий) на территории Республики Беларусь**

Выдано \_\_\_\_\_

(сведения об организаторе мероприятия (мероприятий): наименование юридического  
лица, иностранной организации; фамилия, собственное имя, отчество (при его  
наличии) индивидуального предпринимателя, иностранного гражданина)

на право организации и проведения \_\_\_\_\_

(наименование мероприятия (мероприятий) с указанием участвующего исполнителя (исполнителей),  
места (мест) и времени (сроков) проведения мероприятия (мероприятий))

\_\_\_\_\_  
(наименование должности)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

М.П.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(дата принятия решения)