

Министерство культуры Республики Беларусь
Государственное учреждение образования
«Институт культуры Беларуси»

Е. А. МАКАРОВА

**ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИИ
АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

Научно-методическое пособие

Минск • 2013

УДК 005:7(075.8)

М 15

Е. А. Макарова, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой культурологии и психолого-педагогических дисциплин государственного учреждения образования «Институт культуры Беларуси»

Рецензенты:

Л. Н. Арсюткина, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного регулирования в социальной сфере и белорусоведения государственного учреждения образования «Академия управления при Президенте Республики Беларусь»;

Н. В. Самерсова, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики социально-культурной деятельности факультета культурологии и социокультурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств»;

А. И. Смагин, доктор искусствоведения, профессор, профессор кафедры культурологии частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

*Одобрены и рекомендованы к изданию научно-методическим советом
ГУО «Институт культуры Беларуси» (протокол № 5 от 26.12.2012 г.)*

Макарова, Е. А.

М 15 Теория и технологии арт-менеджмента: науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. — Минск : ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. — 131 с.

ISBN 978-985-7045-12-9.

В пособии рассматриваются теоретические основы арт-менеджмента и технологии профессиональной деятельности арт-менеджера. Предназначено для работников культуры, слушателей системы дополнительного образования взрослых в сфере культуры, студентов высших учебных заведений культуры и искусства, изучающих особенности функционирования арт-индустрии, специалистов сферы социально-культурной деятельности и шоу-бизнеса.

УДК 005:7(075.8)

ISBN ISBN 978-985-7045-12-9

© Макарова Е. А., 2013

© Оформление. Институт культуры Беларуси, 2013

Введение

Начиная с середины XX в. в научной литературе, освещающей проблемы современного искусства в социальном контексте, находит отражение процесс осмысления и разработки концептуально-методологических и теоретико-технологических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

В отечественной науке, обращенной непосредственно к проблемам функционирования искусства и культуры в современном обществе, отмечается активизация изучения арт-менеджмента как специализированной области научного знания и социальной практики. Внимание исследователей чаще всего направлено на определение социально-культурной сути арт-менеджмента, выявление функций и задач профессиональной деятельности арт-менеджера, рассмотрение других вопросов из числа функций управления в данной сфере.

Тематика разработки технологических аспектов функционирования арт-менеджмента как вида профессиональной деятельности постепенно расширяется. Особым предметом исследований выступают компетентностная модель арт-менеджера и система его специальной подготовки, включая функциональные обязанности и алгоритмы профессиональной деятельности в разных видах художественной практики, а также направлениях развития современного искусства.

Представители различных областей научного знания проявляют интерес к технологиям арт-менеджмента и алгоритмам проведения промокампаний, рекламных акций, механизмам

формирования связей с общественностью и создания имиджа организаций и др.

Внедрение образовательных программ по арт-менеджменту в системе дополнительного образования взрослых является актуальным в силу интереса к профессии арт-менеджера в Беларуси сегодня. Так как материалов, отражающих теоретические и практические вопросы арт-менеджмента недостаточно, в практической деятельности арт-менеджеры белорусской культуры и искусства опираются на собственные наработки или заимствуют зарубежный опыт, хотя на отечественной почве он оказывается малопродуктивным без корректировки и учета исторических и культурных традиций.

Пособие является практически первым научно-методическим изданием по проблемам профессиональной подготовки арт-менеджеров в Беларуси и адресовано, прежде всего, слушателям системы дополнительного образования взрослых в сфере культуры. Оно позволит освоить основы теоретических знаний в области арт-менеджмента, осмыслить его технологические аспекты, сформировать определенные навыки реализации арт-проектов и представления о профессиональных компетенциях и функциях арт-менеджера.

Основное внимание уделяется профессиональной деятельности арт-менеджера, принципам и методам реализации художественно-творческих проектов, образовательным программам по подготовке профессиональных арт-менеджеров. В пособии приведены примеры разных образовательных программ по арт-менеджменту, включая разработанные и апробированные автором: «Менеджмент у сферы музычнай культуры» (БГУ культуры и искусств, 2004 г.) [63], «Тэхналогіі прадзюсерства: асновы прадзюсерскай дзейнасці ў сферы музычнай індустрыі» (БГУ культуры и искусств, 2006 г.) [64], «Теория и технологии арт-менеджмента» (Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2010 г.), а также использован опыт работы в государственном учреждении образования «Институт культуры Беларуси» (2011—2013).

1. Теоретические основы арт-менеджмента как управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

Что такое арт-менеджмент?

Арт-менеджмент в современной литературе схематично представлен тремя позициями: *«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» [42, с. 3 — 6].

Начиная с Ф. Колбера, основателя школы арт-менеджмента и главного редактора «Международного журнала по арт-менеджменту» [41, 42], опубликовавшего более 100 работ по вопросам маркетинга и менеджмента в сфере культуры и искусства, исследователи рассматривают *арт-менеджмент в качестве одного из функционально-ролевых видов деятельности*, связанных с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей [78].

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» [42, 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» [42, с. 3].

Арт-менеджмент, считают Ф. Колбер и И. Эврар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является **поддисциплиной**, которая существенно отличается от общего менеджмента. Рождение новой дисциплины, или **субдисциплины**, подтверждается наличием не только знания, концепции и теории, но и ряда «косвенных признаков, совершенно определенно указывающих на появление новой дисциплины: публикации в журналах, посвященных менеджменту; публикации в специализированных научных изданиях; организация научных конференций, посвященных новой дисциплине; создание специальных учебных и тренинговых программ» [42, с. 5].

Для уточнения понятия «арт-менеджмент» следует начать с определения 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 происхождение и трактуется в русском языке как *руководство, управление*» [81, 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» [81, с. 9].

Менеджмент — процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей, при этом под процессом понимается система действий, предпринимаемых менеджером. Так, в теории менеджмента выделяют 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» [86].

В самом общем виде менеджмент — это целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную 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» [78, 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 тысячами лет накапливало опыт управления как процесса целенаправленного воздействия на людей.

Потребность в 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 уделялось внимание подготовке управленцев — профессионалов, владеющих системой знаний и умений. Менеджмент как самостоятельную область деятельности, обеспечивающую эффективность функционирования предприятий и организаций, в начале XX в. общественность воспринимала как действенное управление совместным трудом. Это привело к формированию в обществе своего рода класса профессиональных менеджеров, которых привлекали для управления производством в тех 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: экономике, политике, бизнесе, науке, образовании и т. д.

Идея посредничества между творцом (художником, артистом) и аудиторией (публикой, зрителем, посетителем выставки и т. д.) получила распространение уже много десятилетий назад. «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» [78, с. 23].

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-, радиоискусство, компьютерные искусства (графика, интерактивный перформанс, музыка, анимация);
- 2) *квинтэссенция художественной культуры»* [94].

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, т. е. к менеджменту, что позволяет воспринимать арт-менеджмент как:

- искусство (т. е. высокую 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 глобализировать 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» [78, 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. По мнению Т. Н. Суминовой, 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 [94].

Известные исследователи современного российского шоу-бизнеса Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова [31], И. Пригожин [84, 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 является, преимущественно, полем профессиональной менеджерской деятельности, направленной на организацию, координацию действий всех участников художественно-творческого процесса по созданию и продвижению арт-продукта.

Итак, **управление** в сфере искусства в целом сочетает в себе руководство художественным процессом, организационной и экономической деятельностью. Его целью является формирование благоприятных условий для созидания, пропа-

ганды и распространения искусства, охраны авторских прав, достижение оптимального финансового результата. Решение продиктованных целевым направлением 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 на сегодняшний момент является одним из самых актуальных направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства [78, 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» [78, с. 22].

Представляется важной мысль Ф. 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 и вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента» [41, 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, «маркетинг в сфере культуры — это искусство достижения тех сегментов рынка, которые наиболее вероятно заинтересованы в данном продукте, адаптируя к продукту коммерческие переменные — цену, место и продвижение, чтобы установить контакт продукта с достаточным числом потребителей и достичь целей, совместимых с миссией организации» [42, с. 27].

Согласно распространенной дефиниции, главная задача маркетинга культуры состоит в том, чтобы определенное количество определенных людей привести к общению с определенным искусством [42].

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 (Дигглза, Моквы, Рейса и др.), отмечает, что западные деятели культуры давно признали маркетинг инструментом, при помощи которого театр может остаться театром, музей — музеем, оркестр — оркестром, и при этом выжить в условиях рынка. Разумеется, он «не должен диктовать художнику, как создавать произведения искусства; его роль — свести творения и интерпретации художника с соответствующей аудиторией» [42, с. 25].

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

«Гуру маркетинга» Ф. Котлер в книге «Десять смертных грехов маркетинга» признает наличие достаточного уровня развития теории 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 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. Сохраняйте 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 [41, 42], Ф. Котлера [47—49], Дж. Шеффа [47], Г. Л. Тульчинского [98, 99] 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 «<он> 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» [41, 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» [81, 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 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 [81, с. 34], относятся:

- развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации деятельности в сфере культуры и искусства;
- определяющее влияние состояния внешней среды на выбор и формирование технологий арт-менеджмента и системы управления организацией культуры и искусства;
- определение эффективности арт-менеджмента действенностью проектного менеджмента, основанного на совмещении функционального управления и управления по бизнесу;
- определение потенциала арт-менеджмента ресурсом управленческих структур, прежде всего кадрового;
- преимущество сознательного (планомерного) управления культурными процессами и организационными структурами;
- соответствие организационной модели управления реально осуществляемым видам и формам социокультурной деятельности;
- оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;
- 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.

2. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности.

Кто такой арт-менеджер?

Менеджмент (англ. management, от старофранцузского management — искусство сопровождать, направлять, от лат. manuagere — указывать рукой) — в широком смысле это управление. Слово «менеджер» (manager), как уже отмечалось, имеет английские корни и переводится как «управляющий», т. е. человек, сопровождающий деятельность.

Понятие «менеджер» означает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности [78, 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 соответствующие стратегию и тактику, определяющие основные направления деятельности различных субъектов социокультурной деятельности.

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

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» [78, с. 24] и т. д.

Как сфера профессиональной деятельности арт-менеджмент рассматривается преимущественно в структуре менеджмента социально-культурной деятельности. 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-директор» (арт-менеджер):

«Арт-директор — художественный руководитель и воплоитель 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, имеющих потребности в отношении тех или иных товаров и услуг и имеющих желание их приобрести. Потребители создают спрос на товары / услуги» [42].

Термин «продукт» по отношению к товару и услуге имеет более широкий смысл. В документах ЮНЕСКО используется понятие «культурный продукт», подразумевающее и услугу, и товар, а культурные услуги определяются как

«услуги, направленные на удовлетворение культурных интересов или потребностей» [89, с. 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, т. е. 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 [89, с. 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 способствуют культурному разнообразию, развитию культурной индустрии на региональном и международном уровнях.

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

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 он 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, основанные на вере во Всевышнего и культуре добра.

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, вовлекает 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», хорошим арт-менеджером можно стать, только работая по призванию.

Для руководства творческими коллективами, организациями или отдельным исполнителем требуется определенный уровень компетенций как в области творчества, так и управления, что на практике часто связано с проблемой двойственного управления, осуществляемого одним лицом. От арт-менеджера требуется владение, с одной стороны, управленческим инструментарием, в том числе средствами, формами и методами управления, с другой — знаниями и навыками, необходимыми для обеспечения творческого процесса.

Таким образом, с точки зрения профессионального назначения арт-менеджер может работать как [52]:

- менеджер (администратор, антрепренер, продюсер, импресарио, промоутер, художественный руководитель) театров, театральных студий,

концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино- и фотостудий, студий видео- и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли, 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 театрално-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.

Одновременно арт-менеджер осуществляет поддержку профессиональной деятельности членов своей команды. Ключевой задачей арт-менеджера является обеспечение совместной работы людей единых целей и общих ценностей, путем 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» [94].

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.

В 2002 г. на страницах российского журнала «Арт-менеджер. Журнал для профессионалов» развернулась дискуссия о создании ассоциации менеджеров культуры [34, с. 18—23]. В 2003 г. такая ассоциация была зарегистрирована. Ее задачами были определены становление и поддержка нового для России профессионального сообщества, определяющего культуру как необходимый ресурс для общественного развития и улучшения качества жизни.

Журнал стал практически первым деловым изданием, который сосредоточил внимание на культуре и искусстве как на стратегическом ресурсе социально-экономического развития современного общества и предлагал различные технологии и методологии управления этим процессом. На протяжении десятилетия он 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 их профессиональной подготовки, ориентируя на осознание миссии организаций культуры и искусства в современном обществе.

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

Для управления коллективом или организацией менеджер использует различные формы, методы, принципы и стили управления, что позволяет эффективно решать поставленные задачи, планировать и контролировать деятельность коллектива или организации для достижения целей.

Исследователи отмечают [78, 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, коррекция 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.

3. Сферы применения арт-менеджмента. Где востребован арт-менеджер?

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

Позднее данное понятие закрепились 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, достижения определенного финансового результата.

Оно 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, спортивные базы, пляжи, сауны, бассейны и др.);
- учреждения развлекательно-коммерческого отдыха (мюзик-холлы, дансинги, варьете, казино, дискотеки, рестораны, кафе, бильярдные и другие центры игрового отдыха).

В каждом из указанных типов учреждений арт-менеджер в той или иной степени выполняет свою профессиональную миссию. Исследователь Г. Н. Новикова также приводит перечень организаций и учреждений, в которых профессиональные арт-менеджеры осуществляют свою деятельность: предприятия и учреждения, предметом деятельности которых является организация и проведение концертных мероприятий; театрално-зрелищные предприятия (театры, цирки, цирки на сцене и т. д.); продюсерские и промоутерские компании; студии грамзаписи; предприятия развлекательно-зрелищной направленности; творческие объединения и агентства [78].

Как уже отмечалось, арт-менеджер функционирует в разных сферах художественной практики. Его профессиональная деятельность оказывается востребованной *в сфере изобразительного искусства*. Очевидно, что арт-менеджер — едва ли не ключевая фигура современного арт-рынка, которая влияет как на его художественную составляющую, так и экономическую.

Основными субъектами арт-рынка являются производители (художники) и потребители (публика). Между ними арт-менеджер выступает в качестве посредника, арт-дилера, который занимается поиском художника и установлением отношений с ним и с коллекционерами, музеями, галереями искусства. Основная задача арт-дилера — поиск и покупка работ по наиболее выгодным ценам и перепродажа их по более высоким ценам 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 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 современных **кинорынке и кинопроизводстве**, 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, нельзя 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 и развития кинопроизводства и определило новый тип предпринимателя, который осуществляет идейно-художественный и финансовый контроль над кинопроизводством. То же 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]. Они приводят классификацию продюсеров и менеджеров в сфере кинематографа согласно основным направлениям их деятельности при реализации крупных кинопроектов [81, с. 157]:

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 *независимый (independent) продюсер*, т. е. продюсер, создающий продукт самостоятельно, без участия крупных компаний, и *формирующий (creative) продюсер*, который может выступать в качестве режиссера-сопостановщика, формировать идею, сценарий, принимать участие в малобюджетных постановках.

Б. Криштул, обобщив опыт организации кинопроизводства, непосредственной деятельности в качестве директора киностудии и ряда кинофильмов, в книге «Кинопродюсер» раскрыл производственную и творческую деятельность кинопродюсера и определил задачи, которые решает 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-плана 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 [51, 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 профессиональных 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;
- разработку 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;
- модернизацию 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 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.

Музыкальная индустрия включает такие элементы, как экономика, творчество, право и менеджмент [15, с. 12]. Взаимодействие двух составляющих — экономики и творчества — обеспечивает конкурентоспособность и оригинальность музыкальных проектов, которые являются объектом внимания публики.

Нельзя не согласиться, что научно-технический прогресс, компьютеризация, развитие видеоиндустрии и аудиозаписывающей техники способствовали превращению популярной музыки в одну из наиболее коммерческих сфер профессиональной музыкальной деятельности, немислимой 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 и имеет следующие направления:

- организация финансирования проекта с привлечением собственных или спонсорских средств;
- разработка бизнес-плана и его реализация;
- обоснование целесообразности осуществления выдвинутых проектов, их художественной значимости, 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 [8, 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» [8, с. 63].

Фигура арт-менеджера крайне востребована в сфере концертно-гастрольной деятельности. Развитие концертной сферы в музыкальном бизнесе диктует потребность в специалистах, обладающих должным уровнем компетенции в области музыкального бизнеса, профессиональным самосознанием и креативностью, сориентированных на творчество, предприимчивость, коммерческий успех.

Уточним, что *продюсер* (от англ. producer) — специалист в индустрии развлечений, который регулирует (либо помогает регулировать) финансовые, административные, технологические или юридические аспекты, а также репертуарную политику при выполнении какого-либо проекта. Продюсер — всегда

предприниматель, а его деятельность — одна из форм деятельности арт-менеджера. *Концертный промоутер* (импресарио) — организатор зрелищных мероприятий, концертов, спектаклей, гастролей коллективов, от имени которых он заключает контракты.

Концертно-гастрольная деятельность — одна из сфер арт-менеджмента, где присутствует жесткая конкуренция. Гастроли — концертные программы, выступления, спектакли, проводимые коллективами за пределами города, области, края, республики, их длительность более суток. Организация гастролей — 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 [52]:

1. Организационный — аренда и художественное оформление концертных помещений, установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры (согласно техническому райдеру), расписание репетиций и саундчеков, подбор вспомогательной группы (менеджеров, визажистов, стилистов, персональной охраны), создание бытовых условий для исполнителей и других членов гастрольного тура, аккредитация журналистов.

2. Маркетинговый — выявление 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 — формирование бюджета гастрольного тура, поиск спонсоров (генеральных, официальных и медиа), подготовка коммерческих предложений для данной категории организаций.

4. Нормативно-правовой — 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. Ждановой и др.) 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;

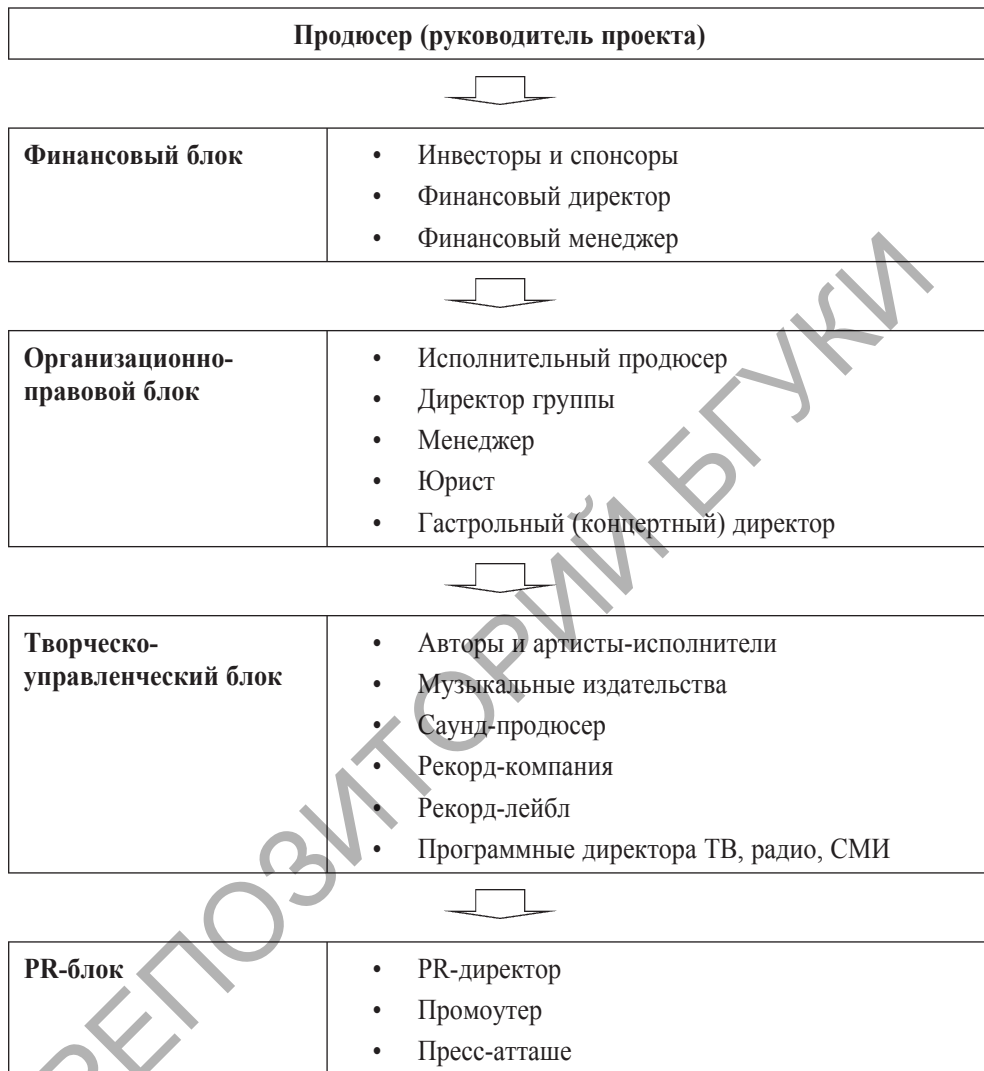
организационно-творческая;

организационно-финансовая и организационно-хозяйственная;

организационно-производственная.

Умение работать в команде и формировать команду для реализации проекта — важнейший навык арт-менеджера. В схеме, предложенной С. М. Корнеевой [45, с. 29], отражены практически все субъекты музыкальной индустрии, задействованные в проекте:

Основные участники и партнеры продюсерского проекта



Студии грамзаписи, в задачи которых входит переложение музыкального материала на звукозаписывающее устройство, важное звено цепочки шоу-бизнеса. Грамзапись имеет большое значение в расширении популярности исполнителей и рекламировании творчества эстрадного артиста. Деятельность арт-менеджера в структуре звукозаписи связана с саунд-продюсером, который создает музыкальный проект, а также с исполнителями (составление графиков записи, работа с сессионными музыкантами, бэк-вокалистами и др.). Кроме того, арт-менеджер курирует вопросы аренды музыкальной и технической аппаратуры, изготовле-

ния печатных партитур, разработки дизайна буклетов музыкальных проектов, оказывает консультационные услуги.

В сфере театрального искусства, которое развивается в определенных организационных формах и нуждается в привлечении зрителей в театральные залы, посредник в том или ином виде, по мнению театроведа Д. Я. Смелянского [91], необходим был всегда. Театровед С. Лэнгли, прослеживая эволюцию американского театра, классифицирует театральных продюсеров следующим образом [59, 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 понимали, что на рубеже третьего столетия существования американского театра при безусловной важности экономики, менеджер должен, если театр желает выжить, принимать на себя и художественную ответственность.

В профессиональной литературе высказывается мнение, что XVIII в. был веком драматургов, XIX в. — актеров, XX в. — признан веком режиссеров, 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 [91].

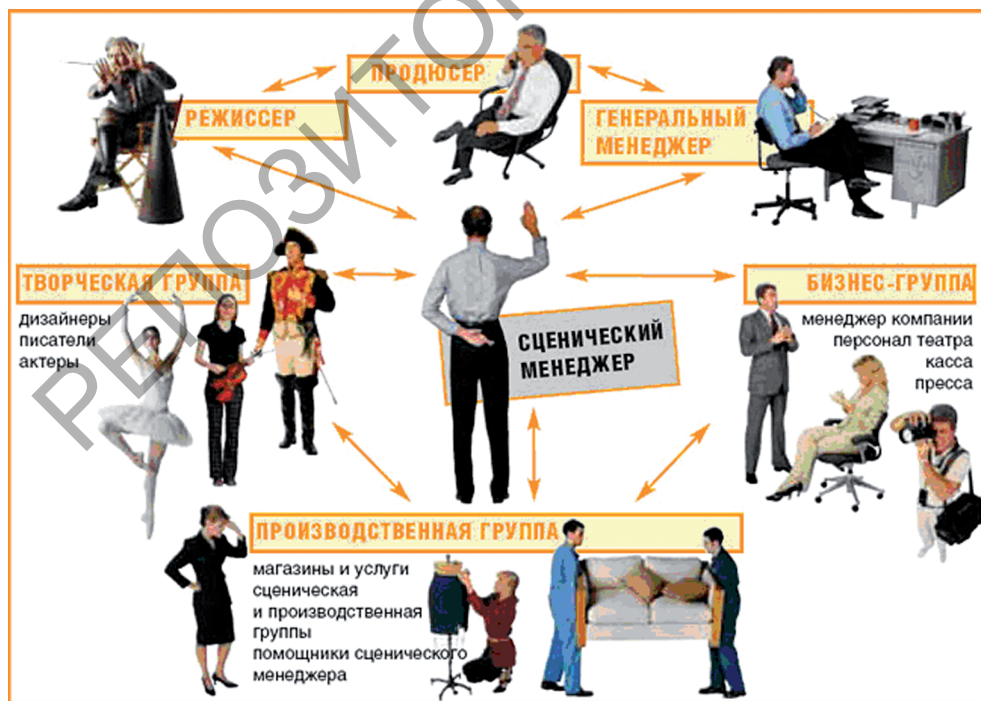
Начиная с середины 90-х гг. XX в. театральной антрепризе принадлежит значительный сегмент арт-рынка. Антреприза — частное зрелищное предприятие, создаваемое и управляемое антрепренером, предусматривающее участие в конкретной постановке (на определенный срок) актеров из разных театров [6, с. 79].

Как утверждает исследователь белорусского театра А. М. Стельмах, развитие антрепризного движения явилось результатом социально-экономических преобразований, обусловивших переакцентуализацию театрального творчества в сторону потребностей и вкусов массовой аудитории [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 театрального искусства привело к возникновению новых профессий, к которым относится и сценический менеджер. По мнению Т. Келли (сценический менеджер на Бродвее и в Линкольн центре, в оперных и балетных театрах Нью-Йорка, Чикаго, Хьюстона; стаж более 30 лет; участник крупнейших культурных акций, автор учебника по сценическому менеджменту «The Back stage Guideto Stage Management») [36], 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.)». В одних постановках и шоу сценический менеджер исполняет функции помощника режиссера, в других — он «глаза и уши продюсера или главного режиссера, контролирует расходы и ограничивает затраты времени на театральный процесс, проводит кастинг и координирует организационную работу с актерами; осуществляет планирование, руководство репетициями и ведение записей».

Структура отношений сценического менеджера с участниками подготовки театральной постановки по Т. Келли отражена на рисунке:



Взаимодействие сценического менеджера с субъектами театрального процесса

Сценический менеджер соединяет в себе творческую целостность с практическими и эффективными бюджетными соображениями, т. е. уравнивает артистическое видение режиссера финансовыми ограничениями, накладываемыми продюсером или генеральным менеджером.

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

В менеджменте этнокультурной сферы большое значение имеют такие массовые формы социально-культурной деятельности, как фестивали народного художественного творчества, праздники-конкурсы народных ремесел. Они 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 развитие получают фестивальные традиции, что вызывает появление *фестивального менеджмента*. Об этом пишет белорусский исследователь фестивального менеджмента в сфере белорусского народного творчества Л. П. Сивурова [88, 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:

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 — мероприятия, смысл которых составляет знакомство с социокультурной средой региона. Они имеют, как правило, различное содержание: 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 — мероприятия, 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 — мероприятия, которые призваны 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 общественности.

Наглядно менеджмент фестивального проекта можно представить следующим образом:

Этапы	Содержание деятельности	Виды работ
1. 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

Этапы	Содержание деятельности	Виды работ
2. Планирование проекта	Кадровое обеспечение	Формирование организационного комитета и исполнительной дирекции; подбор режиссерско-постановочной группы; составление рабочего плана
	Рекламно-информационное обеспечение	Разработка и изготовление рекламно-информационной продукции
3. Осуществление проекта	Организационное обеспечение	Формирование программы, написание сценариев фестивальных мероприятий; подбор участников, ведение переговоров, приглашение гостей; формирование экспертного совета, 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
4. Завершение проекта	Подведение итогов и определение социально-культурной значимости проекта	Окончательные финансовые расчеты; анализ результатов, подготовка отчетов (финансового, информационно-аналитического); премирование членов исполнительной 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 менеджерских задач. Должны быть разработаны:

- программная политика фестиваля, его концепция и миссия;
- стратегия и тактика рекламной кампании фестиваля;
- медиапланирование, фирменный стиль и полиграфические вопросы;
- 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 с большей точностью оценить наличие организационных условий, круга вопросов, требующих решения, сформулировать цели и задачи, выявить потенциальных учредителей и спонсоров, спрогнозировать 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 в 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 типологических потребностей целевых групп (отдых, общение, познание, творчество, зрелище) арт-менеджеры внедряют технологии, позволяющие получить знания и навыки для новой (другой) профессии, повышаю-

щие 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 составляющими ее 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.

И. Л. Сморгович подчеркивает, что одним из важнейших маркетинговых инструментов в культурно-досуговой индустрии становится комплексность услуг (культура плюс индустрия развлечений, здоровье, 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 она 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 средства 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 (функции классического менеджмента). Он решает задачи рекламирования организаций и предприятий, стимулирования их развития, повышения корпоративной культуры. То есть event-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» [92, с. 47].

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

- 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;
- 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.

Кроме того, 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 аудитории; обеспечивать промоушн и продюсирование event-мероприятий; выявлять корпоративные интересы организаций, учреждений в проведении event-мероприятий; формировать социально-культурную среду для эффективного развития организационной и корпоративной культуры; содействовать решению вопросов рекламирования и презентации организаций и учреждений средствами event-мероприятий [66, 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 (альбома исполнителя, концертного тура коллектива, конкурсной программы либо шоу-проекта) на арт-рынке через все возможные каналы и средства массовой информации. Практически все технологии PR и рекламы как инструментов маркетинга задействованы в его деятельности.

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 (информационная) — анализ и обработка информации на основе маркетинговых и статистических данных, планирование продвижения проекта на рынке культурных услуг;
- практическая (управленческая) — организация и 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, являющаяся одной 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 [78, с. 26]:

- планирует поиск и отбор неординарных форм музыкального развлечения, разработку идеи творческих проектов и самих проектов; осуществляет кастинг ди-джеев, творческих коллективов, талантливых исполнителей («звезд», коллективов);
- производит набор сотрудников, которые решают творческие, организационные и финансово-экономические задачи;
- координирует деятельность сотрудников диско клуба, 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 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 при-

годности имеющихся помещений, достаточности финансовых средств; рефлексию творческого потенциала команды и его развитие; выбор музыкального формата и технологий создания диско-программ; 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. 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.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

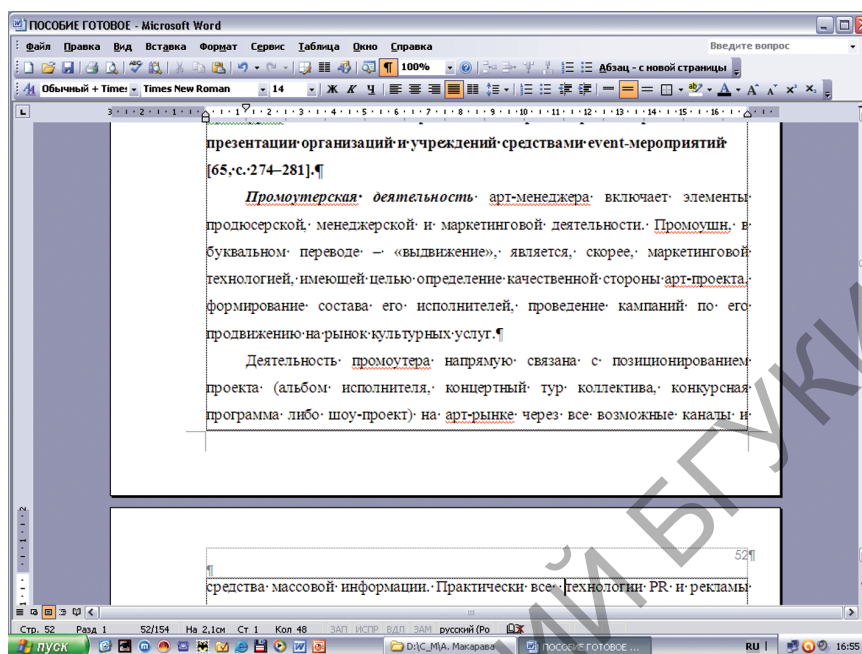
4. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности.

Чем занимается арт-менеджер?

Арт-менеджмент рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей [78, 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, выделяя ряд профессиональных функций арт-менеджера, отмечают, что специалист сферы арт-индустрии «имеет достаточно широкое поле деятельности, поскольку художественно-творческий продукт очень многообразен». По мнению 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» [36].

Рассматривая виды социокультурного менеджмента, авторы учебного пособия «Введение в социокультурный менеджмент» В. М. Чижиков и В. В. Чижиков [105] выделяют на примере арт-менеджера, осуществляющего постановку пьесы зарубежного автора (исходя из аспектов его деятельности), следующие четыре *основные функции*:

- 1) художественная — перевод; выбор режиссера; выбор актеров; выбор художника-постановщика; приобретение костюмов, установка театральной техники; организация премьеры;



- 2) организационная — аренда помещения; расписание репетиций; организационная работа по распространению билетов;
- 3) маркетинговая — организация рекламы; продажа билетов;
- 4) финансовая — составление сметы расходов; формирование бюджета; поиск спонсоров.

Главными для 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 [77; 78] 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. Согласно философскому словарю концепция — это система взглядов, выражающая определенный способ видения, понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов

и презентующая ведущую идею или конструктивный принцип реализации замысла. В отношении арт-менеджера эта функция реализуется через разработку деятельности исполнителя либо творческого коллектива с точки зрения 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; освоения (опосредовано) 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 заключенные в них значения, мысли и образы познаются, признаются их достоинства, разворачиваются и осуществляются их функции» [93, с.103].

В словарях по эстетике художественная 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, способствует их духовному развитию. «Искусство не только включено в процесс человеческого общения, но является его незаменимым средством, и в то же время оно само есть общение в его самоценности» [93, с. 317].

Творчество художника (поэта, музыканта, актера, писателя) получает завершение в признании публики (аудитории, зрителей, слушателей) — всех тех, кто воспринимает и оценивает продукт духовного творчества, ибо произведения искусства многих жанров рассчитаны на завершение, продолжение в интерпретации исполнителя, восприятии читателя (зрителя, слушателя).

Варианты трактовки, прочтения, понимания произведений зависят от определенной культурной среды, системы ценностей, характеризующих данную

культуру. По мнению Л. Н. Столович, «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 <...>» [93, с. 317].

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 значимым как для исполнителя, так и для зрителя, и существует арт-менеджер.

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

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

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» [20, с. 13]. 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].

Осуществление любого проекта требует привлечения ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника) и т. д. При его реализации внешние условия и требования к конечному результату могут измениться, 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* — выступающий, выдающийся вперед), отличает возможность его перспективного развертывания, т. е. возможность предусмотреть его состояние в будущем [6, с. 117].

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

Российские культурологи Г. М. Бирженюк и А. П. Марков отмечают, что «одной из основополагающих характеристик “человека культурного” является его способность к проективной деятельности, т. е. к продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе “модели потребного будущего”. Эта способность задается самой сущностью культуры, которая есть, прежде всего, совокупность “проектных” (идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира — природы, общества, самого человека. Смысл культурной деятельности заключается в ее “улучшающем” характере, в “культивировании” всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за свои пределы в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира. В процессе производства (и освоения, потребления) “предмета культуры” человек рефлектирует относительно его совершенных, идеальных форм — идеальной структуры художественного продукта, идеальных форм социального устройства, идеальных отношений между людьми и т. д.» [5, с. 3].

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 слиш-

ком абстрактной [5]. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование позволяет:

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

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

- анализ ситуации, т. е. диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;
- поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов, оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;
- выбор наиболее оптимального решения, т. е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования, и его проектное оформление;
- разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношениях [5, с. 5].

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 разрешение в содержании проектной деятельности.

3. Организационно-технологическая функция предполагает координацию деятельности субъектов проекта, обеспечение их эффективного функционирования; формирование 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, 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 функции: планирования, организации, мотивации, контроля (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, тогда как функции 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.

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. Это одновременно и процесс деятельности, и система (структура), предназначенная для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью управленческих решений. Таким образом, функция организации тесным образом связана с планированием: она является первым шагом в реализации текущих и стратегических планов [81].

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 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 дел по выполнению плана, о ходе решения задач по реализации арт-проекта.

Контроль тесно связан с функциями планирования, организации и мотивации: 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, 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* — средства, 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 (исследование, организация, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов продвижения товара, маркетинговая разведка, бенч-маркинг 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) участие в разработке и продвижении новых и инновационных художественных проектов и программ.

Современные маркетинговые коммуникации предоставляют большие возможности для позиционирования и продвижения результатов художественно-творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией. Следует особо отметить важность обратной связи при изучении общественного мнения и основных тенденций развития сферы культуры и искусства.

Маркетинг как метод управления применяется, прежде всего, для создания имиджа организации или творческой личности, владельца интеллектуальной собственности. Шоу-бизнес «выработал технологию создания продукта (исполнителя), формируя имидж, 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, устанавливает способы их решения, определяет возможную стоимость проекта и планируемые доходы. Это подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь, документ, помогающий мобилизовать капитал или получить кредит.

Деятельность арт-менеджера по реализации художественных проектов требует решения комплекса экономико-финансовых вопросов, разработки и продвижения 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 выпуска 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 — доходы и расходы; денежные поступления и платежи; баланс, 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 договоры, 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 и научный, 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.

5. Образовательные программы по арт-менеджменту. Где готовят арт-менеджеров?

Развитие арт-индустрии способствует возникновению разных видов предпринимательской деятельности, среди которых арт-менеджмент приобретает наибольшую актуальность. Появление этой профессии — ответ на потребности не только современной арт-индустрии, но культуры и искусства в целом, что требует специальных образовательных программ подготовки квалифицированных кадров в соответствии с современными образовательными стандартами, согласно требованиям профессиональной деятельности в сфере культуры и искусств.

Как отмечает Ф. Колбер, «начиная с 1991 г. каждые два года проводится Международная конференция по искусству и менеджменту культуры, привлекающая от 150 до 200 исследователей, работа которых связана с арт-менеджментом». Автор выделяет этапы внедрения учебных программ по арт-менеджменту: «первый (период медленного роста) длился с 1966 по 1980 г.; второй, более быстрый, продолжается с 1980 г. по настоящее время» [42, с. 5]. В разных странах мира открывались курсы, школы, академии, внедрялись образовательные программы, посвященные арт-менеджменту. К 2000 г. таких программ насчитывалось около 400.

На постсоветском образовательном пространстве с конца XX в. также внедряются программы, проводятся семинары, тренинги для специалистов, студентов, менеджеров, связанных с культурой и искусством. В ряде учебных заведений России существуют образовательные программы по арт-менеджменту на управленческих и искусствоведческих

факультетах. Студенты музыкальных, театральных и музееведческих специальностей осваивают специальные курсы, связанные с управлением в сфере культуры и искусства.

Не вызывает сомнения, что современная социально-культурная сфера нуждается в специалистах новой формации, способных решать проблемы функционирования культуры и искусства сегодня. Не удивительно, что в учебных заведениях Европы, России, в частности в Московском государственном университете культуры и искусств с 2001 г., осуществляется преподавание дисциплины «Арт-менеджмент», основное назначение которой состоит в подготовке профессиональных, законопослушных предпринимателей в сфере искусства, защищающих права автора, производителя, общества и государства [78, с. 3].

В последнее время появились учебники и учебные пособия по арт-менеджменту: «Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве» С. Б. Войтковского [15]; «Социально-культурные основы эстрадного искусства» А. Д. Жаркова [29]; «Управление и экономика в шоу-бизнесе» Е. И. Ждановой, С. В. Иванова, Н. В. Кротовой [31]; «Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе» Е. И. Ждановой, А. К. Акчуриной [30]; «Музыкальный менеджмент» С. М. Корнеевой [46]; «Технологии арт-менеджмента» Г. Н. Новиковой [78]; «Менеджмент в сфере культуры» Г. Л. Тульчинского [97]; «Введение в социокультурный менеджмент» В. М. Чижикова, В. В. Чижикова [105] и др.

Весьма успешно реализуются образовательные программы по арт-менеджменту в **Российском институте современного управления, кино и телевидения** (официальный сайт института — www.isoukit.ru). Так, на факультете арт-менеджмента (специальность 080507.65 «Менеджмент организации») осуществляется подготовка профессиональных менеджеров по направлениям:

- менеджмент кино и телевидения;
- менеджмент театра;
- менеджмент музейно-выставочного бизнеса;
- менеджмент музыкального исполнительского искусства;
- менеджмент шоу-бизнеса.

Образовательная программа по направлению «менеджмент кино и телевидения» обеспечивает подготовку организаторов фильмопроизводства, менеджеров высшей квалификации в сфере дистрибуции и кинотеатрального показа, кинопродюсерства, кинопроката и менеджмента организации съемочного процесса фильмов, телесериалов, телепрограмм и др.

В первой российской программе подготовки театральных продюсеров высшей квалификации по направлению *«менеджмент театра»* главное внимание уделяется различным формам новаций в театральном процессе, основам театральной антрепризы, агентской деятельности, профессии импресарио, специфике работы по организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах.

Основная задача в направлении *«менеджмент музейно-выставочного бизнеса»* — обеспечить экономико-управленческую подготовку специалистов, способных реализовать арт-проекты в сфере музейного бизнеса, организовать и провести выставки различной направленности, перестроить классический галерейный бизнес в современный формат инсталляций, шоу, театрализованных представлений и других видов трансляции музейного контента.

Направление *«менеджмент музыкального исполнительского искусства»* реализует подготовку профессиональных кадров для сферы музыкальной, звукозаписывающей индустрии, теле- и радиопродакшн; для концертного и фестивального менеджмента, концертно-гастрольной деятельности, клубного промоушна, продюсирования, PR и СМИ. Практикоориентированные занятия проводятся на базе рекорд-компаний, съемочных площадок, на телеканалах и радиостанциях, концертных площадках и во время музыкальных шоу-программ.

Интересен опыт реализации образовательной программы по подготовке менеджеров на факультете «Продюсирование в шоу-бизнесе» **Российского государственного университета управления** (официальный сайт университета — www.guu.ru). Эта программа обучения дает возможность не только постичь азы музыкального менеджмента, но войти в мир профессиональных отношений с различными субъектами музыкального шоу-бизнеса.

Следует отметить, что здесь кураторами и преподавателями являются известные представители российского шоу-бизнеса: А. Троицкий, Ю. Аксюта, Л. Буллаков, М. Козырев, О. Фомин, Л. Ариффулина, О. Нестеров, И. Пригожин, А. Кушнир, Е. Болдин, О. Непомнящий и др.

Практики и стажировки проходят в рекорд-компаниях («Снегири Музыка», «RealRecords», «CD Land»), концертных агентствах («SAV Entertainment», «IconManagement» «ТСИ»), информационных агентствах и СМИ («InterMedia», «Кушнир Продакшн», ИД «Афиша», MTV, 1 канал ТВ, «Серебряный дождь», «Европа плюс»). Слушатели специализации принимают участие в организации и проведении музыкальных и шоу-событий, среди которых церемонии RMA MTV, кинонаграды MTV, «Серебряная калоша», премии «Рекордъ», «NightLifeAwards», фестивали «Эммаус», «Крылья», съемки ТВ-шоу («Фабрика звезд», «Новые песни о главном», «Две звезды»).

Выездные занятия проводятся в звукозаписывающих компаниях UniversalMusicRussia и SonyBMG, известных и популярных московских клубах «Кра», «Дягилев».

В рамках образовательной программы студенты и слушатели имеют возможность обучаться по обмену в США, Великобритании, принимать участие в зарубежных стажировках MusicBusinessWorldwide, которые проводятся в Лондоне, Лос-Анджелесе, Майами. Там они посещают ведущие студии, лейблы, концерты, встречаются с профессионалами международного шоу-бизнеса.

Бизнес-школа RMA (Россия; основатель и генеральный директор К. Кулаков; официальный сайт — www.rma.ru) была основана в 2000 г. и в данный момент занимает ведущие позиции в сфере образования. Начиная с 2002 г. здесь готовят арт-менеджеров по пяти направлениям:

- менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии;
- менеджмент в музыкальном бизнесе и индустрии развлечений;
- менеджмент в спортивной индустрии;
- менеджмент в сфере интернет-технологий;
- арт-менеджмент и галерейный бизнес.

Образовательный курс *«Арт-менеджмент и галерейный бизнес»* создан для подготовки арт-дилеров, кураторов, арт-менеджеров, галеристов, предназначен всем тем, кто стремится сделать карьеру в области искусства и культурной индустрии и кто уже работает в ней. Курс состоит из лекций и мастер-классов, дающих необходимый объем знаний и навыков по управлению арт-проектом (от музейного дела до создания коммерческой галереи), включает ключевые практические модули, освоение которых «открывает индустрию изнутри», позволяет расширить профессиональные возможности и познакомиться с ведущими специалистами.

Образовательная программа по направлению «Арт-менеджмент и галерейный бизнес» содержит разделы: «Галерея как продюсерский проект»; «Мастер-класс галериста»; «Архитектура музея и концертного зала: заказчик — архитектор — среда»; «Практика галерейного бизнеса»; «История арт-индустрии»; «Маркетинг. Антикварный рынок»; «Экспертиза и оценка предметов искусства»; «Арт-ярмарки и их задачи»; «Юридические аспекты деятельности в сфере культуры»; «Медиа-арт: от визуальных к социальным практикам»; «Архитектура объектов культуры»; «Мастер-класс **«Искусство как проект»**»; «Менеджмент. Бизнес в искусстве, искусство в бизнесе»; «Фандрайзинг. Технологии работы со спонсорами и благотворительными фондами»; «Мировые арт-кластеры»; «Форми-

рование культурной политики на трех уровнях: страны, региона, одной арт-институции».

Кроме того, изучая такие разделы, как «Введение в арт-менеджмент»; «Этические основы арт-менеджмента и критерии успешной деятельности», студенты получают знания и по современному искусству, музейному делу, современному искусству и галерейному бизнесу, деятельности аукционных домов, менеджменту выставок, бизнес-планированию, бюджетированию, экономике и праву, PR и коммуникациям и др.

Программа по направлению *«Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»* ориентирована на тех, кто хочет открыть собственный ресторан или клуб, а также стать управляющим в индустрии гостеприимства. Она включает лекции и мастер-классы, необходимые для открытия «с нуля» ресторана любой концепции — от фаст-фуда до фajn-дайнинга, и позволяет получить определенный опыт в общении с лидерами индустрии.

Образовательная программа по направлению *«Менеджмент в сфере интернет-технологий»* предназначена для подготовки топ-менеджеров интернет-индустрии и руководителей интернет-проектов.

Более популярна образовательная программа по направлению *«Менеджмент в музыкальном бизнесе и индустрии развлечений»*, которая имеет следующие разделы (и, соответственно, темы):

Введение в специализацию:

- Рынок развлечений как зеркало экономики страны: система координат.
- Музыкальное продюсирование в студии.
- Основы делового общения (бизнес-тренинг).
- Введение в музыкальную индустрию.
- Структура российского шоу-бизнеса.
- Музыкальные стили и направления.
- История поп-музыки.
- Анализ концертно-гастрольного рынка России: современный аспект.
- Основы рекорд-бизнеса.
- Мастер-класс «Мастерство продюсера».
- Отечественные модели шоу-бизнеса.

Менеджмент организации:

- Основы менеджмента.
- Стратегический менеджмент.
- Разработка бизнес-плана.
- Организационное проектирование.

Юридические аспекты шоу-бизнеса. Авторские и смежные права:

- Лицензирование музыкальных брендов.
- Основы гражданского права.
- Основы права и интеллектуальной собственности.
- Авторские и смежные права в шоу-бизнесе.

Маркетинг и PR в музыкальной индустрии. Продвижение в сети интернет:

- Маркетинг в социальных сетях. Продвижение музыкальных и шоу-проектов в социальных сетях.
- Работа с аудиторией интернета в России.
- Функционирование видео-хостингов в рунете.
- Создание и продвижение интернет-портала о культуре.
- Тренды в онлайн-маркетинге и в работе с онлайн-брендами. Функционирование и продвижение интернет-радиостанции.
- Продвижение музыкальных и шоу-проектов с помощью контекстной рекламы.
- SMM как новая коммуникационная среда в индустрии развлечений.
- Индустрия развлечений. Новые возможности взаимодействия с масс-медиа.
- Продвижение молодых артистов на музыкальный рынок России.
- Креативные технологии и их практическое применение.
- Бизнес-модели.
- Маркетинг в индустрии развлечений.
- Обзор музыкальной прессы. Подготовка и проведение презентаций и пресс-конференций.
- PR и медиапланирование в шоу-бизнесе.

- Организация промокампании артиста.
- Музыка в интернете. Новые методы и виды коммуникаций в интернете для шоу-бизнеса.
- Реклама в шоу-бизнесе.
- Маркетинг крупных зрелищных мероприятий.
- Продвижение музыкального проекта в социальных медиа.
- Продвижение проектов в интернете. DIY в русском шоу-бизнесе.
- Поисковая оптимизация для музыкальных интернет-проектов.
- Event-маркетинг.
- Celebrity-маркетинг. Работа со «звездами».
- Визуальные коммуникации в PR.
- Организация PR-кампаний крупных фестивалей.

СМИ и медиапланирование в шоу-бизнесе:

- Основы музыкальных СМИ и принципы общения с артистами.
- СМИ: эфирное и тематическое ТВ. Музыкальные телеканалы — «казнить нельзя помиловать». Успешные отношения, события и СМИ.
- Музыкальное телевидение. Особенности продвижения событий через СМИ.
- СМИ: радио. Программирование радиостанции.
- СМИ: пресса. Обзор музыкальной прессы.
- Организация и проведение пресс-конференций артистов.
- СМИ: пресса. Составление пресс-релизов.
- Создание и продюсирование музыкальных шоу-проектов на радио.
- Специализированная музыкальная пресса. Взаимодействие с масс-медиа.
- СМИ в шоу-бизнесе. Основные термины и понятия.
- Современный телевизионный рынок России.
- Радио и телевидение в интернете. Этапы развития и инструменты монетизации.
- Экскурсия в редакцию российского издания журнала «Billboard».

Экономика музыкальной индустрии:

- Налоговая политика компании.
- Основы финансового менеджмента.
- Экономика музыкального проекта.
- Фандрайзинг.
- Инвестиции в музыкальной индустрии.
- Работа со спонсорами.
- Практический курс «Маркетинг и менеджмент шоу-проектов. Работа со спонсорами».

Основы страхования в шоу-бизнесе:

- Комплексное страхование в шоу-бизнесе.
- Основы страхования. Современный страховой рынок.

Индустрия звукозаписи:

- Распространение цифрового музыкального контента.
- Саунд-дизайн и киномузыка.
- Пабблишинг. Музыкальное издательство сегодня.
- Издание музыкальных проектов. Пабблишинг.
- Практика рекорд-бизнеса.
- Производство и дистрибуция музыкальной продукции.
- Цифровые продажи музыки: интернет, мобильный контент.
- Функционирование компаний-мейджоров на российском рынке.
- Саунд-продюсирование.
- Работа в звукозаписывающей студии.
- Основы режиссуры и продюсирования музыкальных клипов.
- Особенности саунд-продюсирования музыкальных проектов. Специфика работы со «звездами» в России и за рубежом.
- Аудиовизуальный развлекательный контент: создание и дистрибуция.

Концертно-гастрольная деятельность :

- Продвижение новой концертной площадки на примере StadiumLive.
- Билеты и билетные программы. Теория и практическое занятие по построению билетных программ.
- Бизнес-модель организации события. Теория и практическое занятие по построению бюджетов концертов. Контент «360 градусов».
- Музыкальный бизнес: функции и взаимоотношения агентов и промоутеров в мире, где роль рекорд-лейблов быстро снижается.
- Event-менеджмент. Управление event-проектом.
- Организация гастролей и концертов иностранных артистов в России.
- Введение в концертно-гастрольную деятельность. Мастерство импресарио.
- Организация сборных концертов и фестивалей.
- Организация специальных и event-мероприятий в клубе (ресторане, баре).
- Работа booking-агентств. Организация концертов зарубежных артистов.
- Режиссура шоу-проектов.
- Творческо-техническое оснащение концертной деятельности.
- Финансовый менеджмент концертно-гастрольной деятельности. Организация концертов и их продвижение в интернете.
- Современное продюсирование артистов на российском музыкальном рынке. Хип-хоп сегмент.
- Организация безопасности концертных и шоу-мероприятий.
- Практики международного концертного бизнеса.
- Организация гастролей западных исполнителей.
- Основы booking в клубной и концертной индустрии.
- Организация и проведение крупных открытых фестивалей.
- Организация сольных концертов артистов.

Эффективная работа с командой:

- Деловая коммуникация.
- Эффективная работа с командой.
- Time-менеджмент.
- Психологические аспекты ведения шоу-бизнеса.
- Тренинг «Навыки эффективной презентации».
- Тренинг по командообразованию.

Онлайновые музыкальные СМИ:

- Музыкальный стриминговый интернет-сервис. Как это работает, кто и как на этом зарабатывает.

Клубный промоушн:

- Секреты успеха клубных брендов.
- Клубный промоушн.
- Организация клубных и танцевальных мероприятий.
- Тренды в клубной индустрии. Проектирование клубного пространства.
- Маркетинг в клубной индустрии.
- Тенденции и тренды в клубной (танцевальной) музыке: от создания к продвижению.
- Западный клубный booking артистов.
- Особенности работы танцевальных клубов.
- Организация клубных мероприятий: креатив, промоушн, продакшн.
- Создание и продвижение концепции бара-клуба.
- Модные клубные концепции: RollingStone.
- Обзор клубной индустрии в России и за рубежом: от underground до luxury сегмента.

Представляет интерес содержание авторского курса «Основы арт-менеджмента», разработанного Е. Ф. Командышко, старшего научного сотрудника лаборатории интеграции искусств учреждения *РАО «Институт художественного образования»* (официальный сайт Института: www.art-education.ru). Данный

курс имеет практическую направленность на работу в условиях рыночной экономики и способствует обогащению опыта проектной художественно-творческой деятельности, продвижению и эффективной реализации культурных проектов в условиях рыночной экономики.

В представленной ниже структуре лекционного курса отражены концептуально-теоретические основы и технологические аспекты арт-менеджмента.

Содержание курса «Основы арт-менеджмента»

Лекция 1. Понятие, суть и основные функции арт-менеджмента

Специфика и особенности арт-менеджмента. Основные составляющие управления в сфере культуры и искусства. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической деятельности

Лекция 2. Механизмы управления организацией в сфере культуры и искусства

Основные составляющие организации. Структурирование деятельности. Функции управления. Организационные отношения.

Лекция 3. Становление арт-индустрии в сфере культуры и искусства

Базовые категории рынка и рыночных отношений. Маркетинговые исследования. Изучение спроса.

Лекция 4. Массовая культура и массовое искусство как глобальная проблема XX—XXI вв.

Истоки потребительских тенденций в искусстве. Процессы «омассовления» как часть социальной стратегии, подчиненная целям управления обществом. Средства массовой коммуникации. Рекламная массовая культура и телевизионный шоу-бизнес.

Лекция 5. Стилевые направления современного искусства

Культурное наследие и современное искусство. Клиповая культура как одна из разновидностей современной массовой культуры. Расцвет потребительства в музыкальной сфере, стилевые направления поп и рок-музыки.

Лекция 6. Технологический арт-менеджмент

Специфика технологий арт-менеджмента. Творческие проекты как новые формы культурной деятельности.

Лекция 7. Технология художественного проектирования

От идеи к реализации культурных замыслов. Художественная ценность и социальная значимость проекта.

Лекция 8. Механизмы финансирования в арт-индустрии

Основные источники финансирования. Привлечение внебюджетных источников. Технология работы со спонсорами. Составление бизнес-плана.

Лекция 9. Особенности формирования культурной политики на современном этапе

Взаимопроникновение государственной и рыночной экономики в культуре, коммерческое инвестирование. Российский арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии.

Лекция 10. Профессиональные функции и обязанности арт-менеджера

Стиль руководства как отражение культуры организации. Характеристика личностных и профессиональных качеств. Обязанности арт-менеджера. Опыт проектной художественно-творческой деятельности.

Автор курса, отмечая, что «технологии арт-менеджмента основываются на идеях технологии мастерских («Французская группа нового воспитания» — Ф. Селестен и др.) и свободного воспитания (Ж. Ж. Руссо, Л. Толстой, С. Френе), на психологии гуманизма (Л. С. Выготский, Ж. Пиаже, К. Роджерс), утверждает: в технологии арт-менеджмента, как и в технологии мастерских, главное — передавать способы работы. Аргументирует она это тем, что способ организации художественно-творческой деятельности в условиях освоения арт-менеджмента является особым фактором совместной (коллективной) деятельности, которая оказывает мощное стимулирующее воздействие.

Особенности авторской методики Е. Ф. Командышко определяет следующим образом: «технологии арт-менеджмента состоят из ряда заданий, которые направляют работу студентов в нужное русло, но внутри каждого задания студенты абсолютно свободны. Они каждый раз вынуждены осуществлять собственный выбор формы художественно-творческой деятельности, средств для достижения цели и т. д.» (см. сайт Института).

Художественно-творческие проекты, разрабатываемые при изучении курса, в свою очередь, являются показателями способности создания идеального плана действий, позволяющего возвысить человека до уровня активизации его эмоционально-чувственной сферы.

Работа над замыслом проекта в целом — процесс творческий. Он требует владения навыками анализа социокультурной ситуации, поиска адекватного решения проблем, волнующих общество, неустанной работы над саморазвитием и расширением художественно-эстетического опыта, ценностно-ориентационной направленности.

В образовательные программы нового поколения высших учебных заведений культуры и искусств Беларуси включены учебные дисциплины, предусматривающие получение студентами знаний и навыков в области арт-менеджмента. Учебные планы образовательного стандарта нового поколения (начиная с 2008 г.) по подготовке культурологов-менеджеров в *УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»* и *ЧУО «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»* включают учебную дисциплину «Арт-менеджмент».

В качестве примера предлагается учебная программа дисциплины «Теория и технологии арт-менеджмента», разработанная автором на основе образовательных стандартов и типовых учебных планов по специальностям: 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)», направление специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»; 1-17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)», направления специальности: 1-17 03 01-01 «Искусство эстрады (инструментальная музыка)», 1-17 03 01-02 «Искусство эстрады (компьютерная музыка)», 1-17 03 01-03 «Искусство эстрады (пение)», 1-17 03 01-06 «Искусство эстрады (продюсерство)».

Задачи дисциплины: освоение студентами теории и практики арт-менеджмента; приобретение знаний о современных культуротворческих и организационно-экономических процессах в арт-индустрии; ознакомление с практикой арт-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; особенностями создания фирмы, 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.

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. В качестве форм проведения могут быть выбраны 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.

Содержание программы учебной дисциплины «Теория и технологии арт-менеджмента»

Раздел 1.

Арт-менеджмент как область теоретического знания

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

Предмет, цели и задачи курса. Основные литературные источники. Социально-культурная основа арт-менеджмента как специализированной области научного знания и социальной практики.

Характеристика структуры арт-индустрии: концертные компании (филармонии, концертные объединения и агентства, дирекции и центры концертного дела, самостоятельные художественные коллективы, концертные залы); театрално-зрелищные предприятия (театры, цирки, цирки на сцене, мюзик-холлы и т. д); продюсерские и промоутерские компании; студии грамзаписи; художественные галереи и выставочные центры; предприятия развлекательно-зрелищной направленности; творческие объединения и агентства и т. д.

Системы подготовки специалистов-управленцев для отрасли культуры и искусства.

Тема 2. Концептуально-теоретические основы арт-менеджмента

Становление арт-индустрии. Увеличение значимости арт-менеджмента в развитии искусства. Массовая культура и массовое искусство как глобальная проблема XX—XXI вв. Истоки потребительских тенденций в искусстве. Процессы «омассовления» как часть социальной стратегии, подчиненной целям управле-

ния обществом. Средства массовой коммуникации. Базовые категории рынка и рыночных отношений в арт-индустрии.

Арт-менеджмент как научная дисциплина, практика, искусство, как новое пространство для распространения теории управления, «область знания, помогающая осуществлению руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижению на рынок культурных услуг, результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т. д., работающих в сфере шоу-бизнеса» [78].

Основные составляющие управления в сфере культуры и искусства. Уровни осуществления управленческой деятельности в организациях арт-индустрии. Интеграция художественно-эстетической и организационно-экономической деятельности.

Тема 3. Основные направления исследования арт-менеджмента как области научного знания и социальной практики

Разработка методологических и теоретических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности; исследование арт-менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности в структуре социокультурного менеджмента.

Выявление особенностей арт-менеджмента в различных видах и формах культуротворческой деятельности. Определение основных компетенций и механизмов формирования профессиональных умений и навыков арт-менеджера. Разработка и внедрение инвариантных моделей учебных планов подготовки арт-менеджеров в условиях высшей школы.

Основные научные школы арт-менеджмента. Проблемы создания национально-ориентированного арт-менеджмента в Беларуси.

Тема 4. Вклад Ф. Колбера в становление теории арт-менеджмента

Ф. Колбер как основатель школы арт-менеджмента. Арт-менеджмент как «наука третьего тысячелетия». Создание школы арт-менеджмента. Становление теории арт-менеджмента. Исследование маркетинга культуры и искусства как функция менеджмента. Разработка основополагающих концепций маркетинга в культуре и искусстве. Маркетинговая модель для культуры и искусства. Создание международного журнала по арт-менеджменту.

Тема 5. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента

Менеджмент как форма управления предприятием, направленная на достижение эффективности материального и духовного производства, как способ

воздействия на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную производительную силу.

Общие принципы менеджмента (системность, комплексность и последовательность, иерархичность, выделение ведущего звена, совершенствование и др.) в социокультурном менеджменте.

Арт-менеджмент как концепция управленческой деятельности в сфере культуры и искусства, опирающаяся на общие законы менеджмента и на закономерности функционирования искусства в социуме. Арт-менеджмент как актуальное направление коммерческой деятельности.

Тема 6. Вклад арт-менеджмента в теорию и практику менеджмента

Специфика технологий арт-менеджмента. Творческие проекты как новые формы культурной деятельности. Технология художественного проектирования: от идеи к реализации культурных замыслов. Художественная ценность и социальная значимость проекта.

Специальные методы менеджмента в организациях культуры и искусства. Маркетинговые исследования и проблемы изучения спроса аудитории искусства. Маркетинг и потребительское поведение как самые исследуемые области арт-менеджмента.

Вклад исследований арт-менеджмента в область потребительского поведения: нематериальная ценность, когда потребление товаров не разрушает их ценность, а увеличивает их символическую значимость; экспериментальная парадигма, включающая эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию.

Тема 7. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности

Основные области применения арт-менеджмента: шоу-бизнес, арт-индустрия, концертно-гастрольная сфера, галерейный бизнес, индустрия средств массовой информации, сфера социально-культурной деятельности, народное творчество, индустрия досуга и др.

Профессиональное назначение арт-менеджера — администратор, антрепренер, продюсер, импресарио, промоутер, художественный руководитель театров, театральных студий, директор и администратор 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 органов государственного управления в отрасли культуры и искусства.

Раздел 2.

Компетентностная модель арт-менеджера

Тема 1. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства

Арт-менеджмент как процесс управления производством продукта рынка культурных услуг, включающий все структурные элементы управления (планирование, организацию, мотивацию, контроль) организацией людей, занятых этим производством. Арт-менеджмент как совокупность управленческих приемов, характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, в которую входит процесс создания и распространения художественной продукции.

Арт-менеджмент как профессиональное управление процессами создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллективов организаций (продюсерских центров, фирм).

Тема 2. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности

Многоаспектный характер деятельности арт-менеджера. Арт-менеджмент как функционально-ролевая деятельность, связанная с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей.

Механизмы управления организацией в сфере культуры и искусства. Основные составляющие организации. Структурирование деятельности. Функции управления. Организационные отношения.

Тема 3. Структура компетентностной модели арт-менеджера

Профессиональная компетентность — основа деятельности арт-менеджера как качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно-творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.

Творческое начало личности арт-менеджера. Арт-менеджер как лидер. Основные знания, умения и навыки, которые определяют требования к профессиональной деятельности арт-менеджера.

Тема 4. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера

Основные функции арт-менеджера: художественно-творческая; проектно-технологическая; организационно-управленческая; маркетинговая, включающая PR и рекламу; коммерческая и финансово-экономическая; юридическая (правовая).

Организация производства в арт-индустрии: творческо-управленческий, организационно-правовой, финансово-экономический блоки, PR-блок. Обязанности арт-менеджера. Опыт проектной художественно-творческой деятельности.

Тема 5. Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера

Профессиональная модель арт-менеджера. Стиль руководства как отражение культуры организации. Характеристика личностных и профессиональных качеств: развитая интуиция; информационная, коммуникативная, организационно-управленческая, социально-психологическая, правовая, экономическая компетенции и др.

Принципы построения работы арт-менеджера: состязательность и конкурентоспособность, предпринимательская активность, ориентация на спрос аудитории; материальная заинтересованность, личная ответственность за результаты труда.

Тема 6. Этический кодекс арт-менеджера

Этика менеджмента в арт-индустрии. Этика и закон как базисная основа деловых отношений. Основные принципы принятия арт-менеджером творческих, финансовых, правовых, этических решений.

Взаимодействие партнеров арт-проекта. Управленческая этика в деятельности арт-менеджера. Этические нормы как составляющая профессионализма арт-менеджера. Проблемы регулирования взаимоотношений профессиональных участников арт-менеджмента.

Работа Северо-американской ассоциации менеджеров и агентов исполнительских искусств (NAPAMA) по регулированию отношений между субъектами арт-менеджмента: менеджер — артист, менеджер-представитель, менеджер — менеджер, менеджер — подчиненный.

Опыт реализации этой программы позволяет утверждать, что успешная профессионально-управленческая деятельность арт-менеджера зависит от усвоения знаний по истории и теории отечественной и зарубежной культуры, истории искусств и творческого наследия выдающихся мастеров искусств, теории и практики культурной индустрии, культурных технологий и артистического менеджмента.

Характерными особенностями образовательных программ по арт-менеджменту в системе дополнительного образования взрослых в сфере культуры должны быть их актуальность, инновационность и практическая направленность. Освоение этих программ работниками культуры непосредственно в системе дополнительного образования позволит им стать более востребованными и конкурентоспособными на рынках труда и культурных услуг.

6. Как стать арт-менеджером?

Пути самообразования

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 новизну научно-технической и технологической базы, сколько принципиально иной общекультурный уровень» [5, с. 568]. «Ведущей проблемой приведения личностных качеств специалиста в соответствие с новыми требованиями современного общества, — отмечает далее ученый, — выступает проблема соотношения саморазвития и профессиональной деятельности, **стержнем** которой является достижение диалектического единства профессионального мастерства и общекультурного развития» [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.

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 состоит в том, что арт-менеджер является одновременно 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 проектов и т. д. Эти качества вместе с профессиональными знаниями формируют компетентности как специфические способности, позволяющие эффективно решать производственные и творческие задачи.

Признано, что важнейшим условием управления является лидерство, воздействующее на группы людей и побуждающее их к достижению общих целей.

Лидер должен уметь:

- анализировать и оценивать 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 главные 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 приемле-

мого группового поведения, а также мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения» [38].

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 [38]:

- 1) *ведущие за собой*. Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно, под личную ответственность. Лидерство — естественное их 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 всему 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 информации даже большого объема, 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) *коммуникаторы*. Отличаются высокой коммуникабельностью, умением слушать людей;
- 11) *исследователи*. Могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;

- 12) *следопыты*. Обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. к автономии;
- 13) *хранители информации*. Умеют собирать информацию, знают, где ее найти и как использовать;
- 14) *организаторы*. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом».

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 об 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» [37].

Исследователи арт-менеджмента И. Кузнецова [52], А. Коновалов [44, 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 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 умением подвести итог деловой встречи.
6. *Юридическая компетенция* — владение основами законодательства в сферах предпринимательства, авторских и смежных прав, основами регулирования договорных отношений.
7. *Экономическая компетенция* — умения 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 работе, отдавать ей все 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 своего физического и психического здоровья;
- б) умение эффективно планировать и использовать свободное 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 накопленного опыта.

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 достижимы.

Имеющий четкие личные цели руководитель способен планировать развитие своей карьеры, изучать возможности продвижения по службе, идти на рассчитанный риск, 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 своих возможностях;
- собственная инерция или капитуляция перед успехом; разочарования, связанные с неудачами;
- отсутствие поддержки и враждебность окружающих, недостаток ресурсов.

5. Умение решать проблемы.

Данное качество складывается из умений использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие критерии 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, чтобы добиться 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 достижения целей, стоящих перед организацией.

Чтобы достичь успеха, необходимо:

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

8. Знание современных управленческих теорий.

Понимание теории и практики менеджмента необходимо всем руководителям. Особенно важно это в ситуациях, когда из-за неэффективности 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 с множеством мнений и воздействий на него и подходить к этому творчески. Несмотря на трудности, менеджер должен:

- уметь осуществлять выбор даже при отсутствии четких указаний о том, 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 входят создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, определение возможностей каждого работника, поиск средств для проведения постоянных консультаций.

11. Способность формировать и развивать эффективно работающие группы.

Менеджер создает рабочую группу-команду, потому что:

- команда потенциально может сделать 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 дает возможность избежать трений и улучшить взаимопонимание в коллективе.

Факторами, которые препятствуют успеху менеджера в профессиональной деятельности являются:

- отсутствие навыка 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 навыка обучать других;
- отсутствие лидерских качеств для создания коллектива.

Работа арт-менеджера любого уровня должна определяться следующими принципами [52]:

- *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 структуре компетентностной модели арт-менеджера выделяются [85; 78]:

- 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 самодельного коллектива, отдельного артиста.

Управленческая деятельность, являясь, по утверждению М. А. Ариарского [5], одним из направлений социально-культурной деятельности, обеспечивает целостное функционирование культурных процессов. и в этом, в первую очередь, заслуга 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.

Значительным потенциалом для формирования профессионального мастерства обладают работники культуры, имеющие практический опыт художественно-творческой деятельности в социокультурной сфере. Дополнительное образование дает им возможность осваивать теоретические знания наряду с погружением в профессиональную среду, позволяющую овладевать технологиями и приобретать навыки управленческой деятельности. То есть соответствующий уровень рефлексии, осмысление профессиональных действий «мастеров арт-менеджмента», опыта собственного участия в данной практике являются составляющими профессионального мастерства арт-менеджера.

7. В помощь самообразованию

Решение комплекса функционально-ролевых задач, которые приходится реализовывать арт-менеджеру в различных проектах, требует не только теоретических профессиональных знаний, умений и навыков, личностных качеств, что составляет основу мастерства, но постоянного совершенствования и самообразования.

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.

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

Схема 1

Культурологический анализ телевизионного арт-проекта

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 _____

Метод культурологического анализа явлений культуры и искусства позволяет отображать пространственно-предметный и конкретно-событийный мир культуры, выявлять поток культурного опыта людей, а также различные качества культурных явлений, программ, арт-проектов и социально-культурных мероприятий.

Схема 2

Контент-анализ публикаций по проблемам арт-менеджмента
(материалы печатных СМИ, отечественных и зарубежных изданий)

№	1	2	3	4	5	6	7
	Название публикации	Издательство, год издания, номер и т. д.	Автор публикации — ФИО. (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

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.

Схема 3

Программа наблюдения

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

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.

Примерные задания для написания эссе

Основываясь на собственном опыте, необходимо написать эссе (объемом приблизительно 1000 слов, или 3 страницы) на одну из заданных тем, используя опорные слова.

Тема «Предмет деятельности арт-менеджера»

ИСКУССТВО

ИНТЕРЕС

ИНИЦИАТИВА

ИССЛЕДОВАНИЕ

ИННОВАЦИЯ

ИНКУЛЬТУРАЦИЯ

Тема «Потребности целевой группы»

ОТДЫХ

ОБЩЕНИЕ

ПОЗНАНИЕ

ТВОРЧЕСТВО

ЗРЕЛИЩЕ

Тема «Я — арт-менеджер»

КАРЬЕРА

КОНТАКТЫ

КОНТРАКТЫ

КАЧЕСТВО

КОМАНДА

КРЕАТИВ

КОНТРОЛЬ

Тема «Механизмы профессиональной деятельности арт-менеджера»

ПРОДВИЖЕНИЕ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

ПАРТНЕРСТВО

Тема «Механизмы самоменеджмента»

ПОРТФОЛИО

ПОРТФЕЛЬ

ПОДПИСЬ

ПРИНЦИПЫ

ПОРЯДОК

ПРАВО

Тема «Арт-менеджмент как профессия»

АКТИВНОСТЬ

АНОНСИРОВАНИЕ

АФИША

АУДИТ

АУДИТОРИЯ

АВТОРСТВО

Тема «Принципы организации деятельности арт-менеджера»

КООРДИНАЦИЯ

КОНЦЕНТРАЦИЯ

КОНСОЛИДАЦИЯ

КОМПЛЕКСНОСТЬ

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ

КОРПОРАТИВНОСТЬ

Примерные задания для самостоятельной работы [85]

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 (тема проекта зависит от профессиональных интересов разработчика), 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.
5. Разработать гастрольную политику арт-фирмы и гастрольное турне для артистов, обосновать его финансовую выгоду.

Вопросы для самоподготовки

1. Основные подходы к определению понятия «арт-менеджмент».
2. Арт-менеджмент как область научного знания.
3. Арт-менеджмент в структуре теории управления.
4. Закономерности менеджмента в управлении культурой и искусством.
5. Принципы менеджмента в управлении культурой и искусством.
6. Целеполагание как часть методологии арт-менеджмента.
7. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента.
8. Концептуальные основы арт-менеджмента как вида управленческой деятельности.
9. Вклад Ф. Колбера в развитие теории арт-менеджмента.
10. Арт-менеджмент как «наука третьего тысячелетия».
11. Вклад менеджмента искусств в теорию и практику менеджмента.
12. Основные направления исследования арт-менеджмента как области научного знания и социальной практики.
13. Актуальные направления исследования арт-менеджмента в Беларуси.

14. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности.
15. Компетентностная модель арт-менеджера.
16. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности.
17. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности.
18. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера.
19. Специфические функции управления в сфере культуры и искусства.
20. Художественно-творческая функция арт-менеджмента.
21. Проектно-технологическая функция арт-менеджмента.
22. Организационно-управленческая функция арт-менеджмента.
23. Маркетинговая функция арт-менеджмента.
24. Коммерческая и финансово-экономическая функция арт-менеджмента.
25. Юридическая (правовая) функция арт-менеджмента.
26. Профессиональные качества арт-менеджера.
27. Принципы организации деятельности арт-менеджера.
28. Этический кодекс арт-менеджера.
29. Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: характеристика инфраструктуры.
30. Арт-менеджмент в системе мировой арт-индустрии: тенденции развития.
31. Понятие и структура шоу-бизнеса.
32. Продюсерство в арт-индустрии.
33. Организация производства в шоу-бизнесе: финансовый блок.
34. Организация производства в шоу-бизнесе: организационно-правовой блок.
35. Организация производства в шоу-бизнесе: творческо-управленческий блок.
36. Организация производства в шоу-бизнесе: PR-блок.

Автор — физическое лицо, творческим трудом которого создано конкретное произведение.

Авторское право — совокупность правовых норм, определяющих положение авторов литературных, научных и художественных произведений. Авторское право охраняется как в уголовном, так и гражданском порядке.

Агент (лат. *agens* — действующий) — специалист, осуществляющий поиск работы для артиста; представитель организации (или частное лицо), выполняющий определенные деловые поручения компаний или отдельных лиц (клиентов). Основные функции агента — представление интересов клиента, поиск заказчиков, ведение переговоров и составление контрактов.

Агентство — организация, выполняющая поручения учреждений или частных лиц на комиссионной основе.

Альбом — совокупность композиций, записанных на аудионоситель и объединенных под одним названием. Термин «альбом», как правило, не включает концертные альбомы, синглы, сборники и сборники разных исполнителей.

Анализ конкурентов — процесс выявления основных конкурентов, оценка их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать.

Анонс — сообщение о выходе товара на рынок; предоставлении новых видов услуг.

Ансамбль — группа исполнителей, выступающих совместно как единый художественный коллектив.

Антрепренер — владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия.

Антреприза — частное зрелищное предприятие, создаваемое и управляемое антрепренером и предусматривающее участие в конкретной постановке (на определенный срок) актеров из разных театров. Антреприза подчинена законам рыночной экономики, и самокупаемость для такого предприятия является главным средством существования

Артисты — концертные исполнители. Актеры, певцы, музыканты, танцоры и другие лица, которые играют роль, поют, читают, декламируют, исполняют или каким-либо иным образом участвуют в исполнении литературных или художественных произведений.

Арт-менеджмент — управление в сфере искусства; совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства в сфере искусства; совокупность управленческих приемов (планирование, организация, мотивация, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции. Арт-менеджмент — профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллективов самых различных творческих организаций.

Аудиовизуальное произведение — произведение, состоящее из зафиксированной серии связанных между собой кадров (с сопровождением или без сопровождения их звуком), предназначенное для зрительного и слухового (в случае сопровождения звуком) восприятия с помощью соответствующих технических устройств. Аудиовизуальные произведения включают кинематографические произведения и все произведения, выраженные средствами, аналогичными кинематографическим (теле- и видеофильмы, диафильмы и слайдфильмы и т. п.), независимо от способа их первоначальной и последующей фиксации.

Аудит (аудиторская проверка) — форма финансового контроля за деятельностью предприятий, фирм, организаций в виде ревизии бухгалтерской отчетности.

Аудитория — консолидация группы людей, желающих приобщиться к данному роду искусства.

Афиша — вид печатной рекламы в форме плаката или объявления с преобладанием текстового информационного начала.

Бартерная реклама — соглашение между издателями газет, журналов, радио и телевидения о предоставлении своего рекламного поля под рекламу друг друга на взаимовыгодной основе.

Бенчмаркинг — исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности работы собственной фирмы.

Бестселлер — книга, издаваемая массовым тиражом и пользующаяся читательским спросом.

Билборд — щитовая реклама, представляющая собой строительную конструкцию, на которой крепится щит с рекламой.

Бизнес — частнопредпринимательская деятельность с целью получения дохода средствами, не противоречащими закону; предпринимательская деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела; любой вид деятельности, приносящий доход или иные выгоды.

Бизнес-план — подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые стремится достичь предприятие. Бизнес-план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.

Бизнес-портфель — совокупность видов деятельности и товаров, которыми занимается компания.

Бизнесмен — человек, занимающийся бизнесом, предприниматель.

Бизнес-менеджер — специалист, выполняющий функции финансового директора, бухгалтера.

Блокбастер (от англ. blockbuster — крупнокалиберная бомба) — фильм, на производство и рекламу которого затрачены значительные денежные средства (фильм с многомиллионным бюджетом).

Блок-букинг (от англ. blok-booking — система проката) — система, внедренная кинопродюсерами «золотого века», суть которой в прокате за сеанс 2—3 картин (одна из них имеет «провальный» характер).

Боевик — общее наименование приключенческого кино, включающее различные жанры (вестерн, детектив, триллер) с динамично развивающимся сюжетом.

Бойзбенд — мужская музыкальная группа.

Бренд — 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.

Брендинг — область системы (либо система) маркетинговых коммуникаций, поле деятельности в которой — разработка фирменного стиля, отдельных его элементов, формирование имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов.

Бренд-менеджмент — управление товарными знаками.

Бюджет — финансовый план, в котором расписаны доходы и расходы на определенный период.

Валовой доход — сумма, полученная изготовителем аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, производителем фонограммы, организацией эфирного или кабельного вещания от использования или передачи прав использования соответствующим способом аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, фонограммы, передачи организации эфирного или кабельного вещания.

Вестерн (от англ. west — запад) — приключенческий кинофильм на тему освоения Дикого Запада (североамериканских западных штатов) в XIX в.

Видеоклип — небольшой видеосюжет, сопровождаемый игровым исполнением песни в стиле рок или поп; аудиовизуальное произведение малых форм, основной целью которого является рекламирование песни.

Внешний аудит — детализированное исследование рынков, конкуренции, экономической среды, в которой функционирует организация.

Внутренний аудит — оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры «стоимостной цепочки».

Воспроизведение — изготовление одного или более экземпляров записи.

Вторичные рынки — те сферы деятельности, которые приносят дополнительные доходы от распространения кинопродукции после кинопроката (основного рынка); показ на телевидении, тиражирование на видеокассетах, DVD, CD-rom, а также создание и выпуск комиксов, компьютерных игр, печать атрибутики и т. д.

Гала-представление — яркое, праздничное зрелище (например, концерт).

Гастроли — концертная программа, которая реализуется за пределами города, области, края, республики, длительностью пребывания коллектива более суток.

Гастрольно-концертная деятельность (в области музыкального шоу-бизнеса) — любая деятельность, связанная с проведением на концертной площадке концертно-зрелищных мероприятий.

Гильдия (от нем. *gilde*) — объединение представителей какой-либо профессии (актеров, сценаристов, режиссеров, продюсеров и т. д.), призванное защищать их профессиональные и социальные права.

Гран-при — высшая награда на фестивале, конкурсе.

Грант (от англ. *grant* — дотация, субсидия, стипендия) — финансовая помощь, предоставляемая государственными, общественными или частными благотворительными организациями для осуществления творческих или общественно значимых проектов (создания фильмов, проведения исследований, подготовки конференций и т. д.).

Девальвация — 1) уменьшение официального золотого содержания денежной единицы или снижение ее курса по отношению к валютам; 2) утрата ценности, значения.

Девелопмент (от англ. *development* — развитие) — начальные этапы развития кинопроекта, включающие разработку идеи, доработку сценария, подбор команды, поиск первичного финансирования и завершающиеся созданием пакета.

Демозапись — демонстрационная запись, предназначенная для ознакомления издателей, спонсоров или слушателей с исполнителем или группой.

Демпинг (от англ. *dumping* — сбрасывание) — вид недобросовестной конкуренции, экспорт товаров по искусственно заниженным ценам с целью вытеснения конкурента, завоевания рынка.

Деятельность — специфическая человеческая форма активного отношения к окружающей среде, предполагающая ее целесообразное применение и преобразование

Дефицит — 1) недостаток, нехватка чего-либо; 2) убыток, превышение расходов над доходами.

Диверсификация киноиндустрии (от лат. — *diversus* — разный + *facere* — делать) — слияние кинокомпаний с банковским и промышленным капиталом с целью более устойчивого финансирования киноиндустрии. Распределение

инвестируемых и ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него.

Дилер (от англ. dealer — торговец, агент по продаже) — 1) юридическое или физическое лицо, занимающееся куплей-продажей товаров и действующие от своего имени и за собственный счет.

Дистрибьютор — частное лицо или фирма-посредник, специализирующаяся на оптовых закупках товаров с дальнейшей их перепродажей.

Дистрибуция (от англ. distribution) — распределение, распространение.

Джингл — музыкальная фраза, используемая в качестве звукового логотипа рекламируемого продукта.

Долби-система — система высококачественного стереозвукового показа фильма, созданная американским инженером Долби в XX в.

Досуг, досуговое время — часть социального времени личности, группы или общества в целом, которая используется для сохранения, восстановления и развития физического и духовного здоровья человека, его интеллектуального совершенствования, развлечений и других форм нерегламентированной деятельности, обеспечивающей отдых и дальнейшее развитие личности.

Досуговое общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемых потребностями в совместной деятельности, и включающих в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека, который происходит в свободное время.

Драйф-ин (от англ. drivein — «заезжай внутрь») — кинотеатры под открытым небом на автостоянках, где фильмы можно смотреть, не выходя из машины.

Жанр — тип художественного произведения со специфической формой (например, филармонический и эстрадный жанры).

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: разработка товара (дорыночный); выведение (внедрение) товара на рынок; рост объема продаж товара; зрелость (насыщение); упадок продаж или элиминация товара с рынка.

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

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

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

Имидж-маркетинг — использование знаменитостей для рекламы товаров.

Импресарио — профессиональный организатор концертов, представлений, зрелищных предприятий или агент какого-либо артиста, действующий от его имени, заключающий для него контракты. Частный предприниматель, инициирующий концертно-зрелищные мероприятия.

Иксчендж (от англ. exchange — обмен) — компания, осуществляющая прокат фильмов.

Инвестиция (от лат. investio — одеваю) — долгосрочное вложение капитала в какую-либо отрасль как внутри страны, так и за ее пределами.

Инвестор (от англ. investor — вкладчик) — юридическое или физическое лицо, осуществляющее инвестиции.

Индустрия — группа компаний, предлагающих товар или категорию взаимозаменяемых товаров; совокупность всех продавцов товара или услуги.

Индустрия досуга (как бизнес в сфере досугового сервиса) — производство продуктов и услуг рекреационного характера на современной технической базе с использованием технологий и способов индустриального труда. К индустрии досуга и развлечений относят парки, аттракционы, боулинг-клубы, гольф-клубы, развлекательные центры, кинотеатры, аквапарки, дискотеки, ночные клубы, интернет-кафе, катки, роллердромы, игровую индустрию и др. В последнее время сюда входит игорный бизнес (казино, залы игровых автоматов, букмекерские конторы, тотализаторы).

Инновация — идея, товар или технологии, запущенные в производство и представленные на рынке, которые потребитель воспринимает как совершенно новые или обладающие некоторыми уникальными свойствами.

Интенсивность рекреационной деятельности — показатель оценки уровня удовлетворения рекреационных потребностей: рассматриваются конкретные виды деятельности в свободное время индивида, способствующие восстановлению его духовных и физических сил и образующие в своей последовательности

комбинацию суточного, недельного, годового и жизненного циклов рекреационной деятельности.

Интернет-реклама — реклама в сети Internet, обычно имеющая двухуровневый характер.

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

Искусство — художественное творчество (литература, архитектура, скульптура, музыка, танец, театр, кино) и другие виды деятельности человека, объединяемые в качестве художественно-образных форм в отражении действительности.

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

Исполнитель — актер, певец, музыкант, танцор или иное лицо, которое играет роль, поет, читает, играет на музыкальном инструменте, танцует или иным образом исполняет произведение искусства (в том числе эстрадный, цирковой или культурный номер), а также режиссер-постановщик спектакля или дирижер.

Исследование — всестороннее изучение чего-либо по заранее намеченному плану.

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

Качество — совокупность свойств продукции, обуславливающей ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей покупателей в соответствии с ее назначением.

Клипмейкер — режиссер видеоклипа, результат деятельности которого — создание видеоряда на музыкальную композицию.

Клуб — социальный институт, добровольное объединение людей в целях общения, связанного с интересами.

Коммерческая деятельность — предпринимательская деятельность, осуществляемая с целью получения прибыли.

Коммуникация массовая — процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т. п.) с помощью технических

средств (печати, радио, кинематографа и телевидения) на большие рассредоточенные аудитории.

Конкурентоспособность — способность товара или услуги обеспечить коммерческий успех на определенном рынке в условиях действия конкурентов.

Конкурентоспособность товара — совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающая товару преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

Конкуренция — экономическое соревнование между хозяйствующими субъектами за наиболее выгодные условия (сферу влияния, аудиторию и др.) создания и продвижения, например, 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.

Консалтинг — консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и другим вопросам предоставляются специализированными консалтинговыми компаниями.

Контактная аудитория — любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей.

Контракт — особая форма трудового договора, заключаемого в письменной форме и устанавливающего взаимные права и обязанности сторон в течение определенного срока.

Консорциум (от лат. *consortium* — соучастие, сообщество) — временное объединение компаний, банков или промышленных предприятий на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа.

Контрреклама — опровержение ненадлежащей рекламы, распространяемое в целях ликвидации вызванных ею последствий.

Концепция радиовещания — стилистическая направленность материалов, сообщаемых в эфир, и манера их подачи.

Концерт — один из видов публичных выступлений, в котором в той или иной форме находят выражение, по крайней мере, пять видов искусств: музыка, литература, хореография, театр, эстрада.

Концертная площадка — специально оборудованное место, предназначенное для проведения концертно-зрелищных мероприятий либо позволяющее организовывать концертно-зрелищные мероприятия.

Концертно-зрелищное мероприятие — эстрадные представления, концерты с участием профессиональных эстрадных актеров, певцов, артистов, музыкальных групп и коллективов, представляющих музыкальные произведения с текстом или без текста, с возможным сочетанием декламационных, хореографических, танцевальных и других номеров на концертной площадке.

Концертный альбом — альбом, состоящий более чем на 20 % (по длительности звучания) из записей, сделанных во время концерта.

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

Копирайтер — текстовик, разрабатывающий рекламные обращения, лозунги, девизы.

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

Культура — 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; качество жизни, отражающее определенную ступень общественно-исторического развития и коллективный интеллект человечества. Это 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, системе социальных норм и учреждений, духовных ценностях, совокупности отношений людей к природе, между собой, к самим себе.

Культура досуга — мера социально-культурной самореализации личности в условиях досуговой деятельности.

Культурная деятельность — деятельность по выявлению, сохранению, формированию, распространению и освоению культурных ценностей

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

Лейбл — этикетка.

Лизинг (англ. leasing, от lease — сдавать, брать в аренду) — долгосрочная аренда (на срок от 6 месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором.

Литературные и художественные произведения — все произведения в области *литературы*, науки и искусства, каким бы способом и в какой бы форме они ни были выражены: книги, брошюры и другие (письменные) произведения; лекции, обращения, проповеди и другие подобного рода произведения; драматические и музыкально-драматические произведения; хореографические произведения и пантомимы; музыкальные сочинения с текстом или без текста; кинематографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным кинематографии; рисунки, произведения живописи, архитектуры, скульптуры, графики и литографии; фотографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным фотографии; произведения прикладного искусства; иллюстрации, географические карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии, архитектуре или наукам.

Личные неимущественные права автора — это право называться автором, право на имя, право на обнародование (включая право на отзыв) и на защиту репутации автора и произведения.

Маркетинг — вид 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, потребность, запрос, 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 на более отдаленную перспективу. Основными элементами маркетинга выступают: маркетинговые исследования и сбор информации, планирование ассортимента продукции, реализация, реклама и стимулирование сбыта. Маркетинг — социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимобмена ими.

Маркетинговые исследования — вид деятельности, который с помощью информации связывает потребителя, покупателя и общественность с маркетологом. Получаемая информация служит для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем, выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий, отслеживания результатов маркетинговой деятельности, а также для улучшения понимания процесса управления маркетингом.

Масс-медиа — понятие, охватывающее различные средства массовой информации, рекламные и PR-агентства.

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

Мастеринг-студия — студия, специализирующаяся на мастеринге.

Мастертейп — дудорожечная стереозапись композиций на магнитной цифровой кассете формата R-DAT, компакт-диске или ином приемлемом для компании носителе, полностью отредактированная, сбалансированная и подходящая для производства компакт-дисков и аудиокассет.

Медиапланирование — выбор оптимальной программы размещения рекламного материала.

Мейджор (от англ. majors — крупный, мажорный) — крупный рекорд-лейбл, под контролем которого находится огромная доля музыкального рынка. Распространенная форма такой монопольной компании — концерн, владеющий мощными промоструктурами: радиостанциями, телеканалами, дистрибьюторской сетью и др. В состав такого концерна обычно входит множество мелких рекорд-студий, финансируемых за счет его средств. В шоу-бизнесе так иногда называют крупную корпорацию.

Менеджер — предприниматель в профессиональном искусстве, занимающийся организацией концертной деятельности исполнителей.

Менеджмент — управление производственным процессом; совокупность принципов, методов, средств управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли, координации действий сотрудников, служб и реализации возможностей предпринимательства. Наибольшее внимание в менеджменте уделяется управлению персоналом, использованию принципа человеческих отношений, кадровой политике.

Менеджмент в сфере искусства — особая область знаний, помогающая осуществить функции руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных). Продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т. д.

Менеджмент шоу-бизнеса — область знаний, помогающая осуществить руководство процессом создания художественных (материальных и духовных) ценностей и продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности, авторов, исполнителей, режиссеров, т. е. всех субъектов, работающих в шоу-бизнесе.

Мерчандайзинг — выпуск товаров с изображением и символикой артиста с целью рекламы проекта и продажи этих товаров.

Миссия организации — главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления работы для выработки стратегии поставленных целей. В формулировку миссии обычно включаются: цель организации (траекторная или точечная) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристика культуры организации; тип привлекаемых работников.

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

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

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

Мотивы — то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. К мотивам относят, в широком смысле, потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека, является определенным обоснованием и оправданием волевого действия, показывает отношение человека к требованиям общества.

Музыкальная эстрада — отдельные законченные музыкальные номера, объединенные концерном или несложным сюжетом.

Музыкальный шоу-бизнес — предпринимательская деятельность юридических лиц, включающая гастрольно-концертную деятельность профессиональных эстрадных артистов и музыкальных коллективов, деятельность по продюсированию профессиональных эстрадных артистов и музыкальных коллективов, а также деятельность по производству и (или) распространению музыкальной аудио- и видеопродукции.

Мультиплекс (от англ. multiplex — сложный, составной) — современный кино-театр с несколькими комфортабельными залами, оснащенными системами долби, общим фойе, буфетом и единой технологической петлей.

Мюзикл (англ. musical — музыкальный) — представление с преобладанием музыкальных и танцевальных номеров.

Народная художественная культура — понятие, охватывающее устно-поэтический и музыкально-драматический фольклор, художественную самодетельность как социально-организованное творчество, неофольклор как неформализованное бытовое досуговое творчество, фольклоризм (или вторичный, сценический фольклор), а также декоративно-прикладное, художественно-прикладное искусство и изобразительный фольклор.

Никельодеон — первые кинотеатры (начало XX в.), организованные в специально оборудованных магазинах. Название произошло от никелевой монетки достоинством 5 центов (входная плата).

Новость — один из способов привлечения внимания к некоторой идее посредством сообщения неизвестной ранее информации.

Номер — 1) целостное самостоятельное произведение; 2) составная часть концерта, предполагающая выход на сцену коллектива или исполнителя.

Ноу-хау (от англ. knowhow — знаю как) — условное обозначение разновидности интеллектуальной собственности — технологических секретов производства, практического опыта производственной, технической, коммерческой, управленческой или иной деятельности, которые представляют коммерческую ценность, применимы в производстве и профессиональной практике, но не имеют патентной защиты.

Опцион (от лат. optio — выбор) — частичное (на некоторый срок или с ограничениями) приобретение прав на сценарий.

Организация работы клубного учреждения — система мер, обеспечивающих функционирование клуба и достижение желаемых результатов посредством упорядочивания его деятельности.

Основные направления менеджмента — стратегическое управление качеством, система стимулирования работников, управление маркетингом.

Отдых — определяемый социальными условиями психофизиологический процесс, снимающий утомление, восстанавливающий и развивающий физические, психические и интеллектуальные силы человека.

Отпускная цена — цена, по которой отпускаются изготовителем для реализации экземпляры аудиовизуального произведения, программы для ЭВМ, фонограммы, видеозаписи передачи организации эфирного или кабельного вещания, промышленного изделия и других носителей.

Паблик рилейннс — управленческая коммуникативная деятельность (совокупность социальных практик), направленная на формирование эффективной системы публичных дискурсов социального субъекта, обеспечивающей оптимизацию его взаимодействий со значимыми сегментами социальной среды; организация общественного мнения по отношению к фирме (или отдельному лицу) со стороны не только потенциальных клиентов, но и широкой публики, рекламная деятельность с привлечением средств массовой информации.

Паблицити (от итал. *publicity*) — известность, признание, популярность каких-либо субъектов или структур (артиста, коллектива, фирмы, предприятия).

Пакет (от англ. *package*) — окончательно сформированный проект услуг.

Передача в эфир — передача беспроводными средствами звуков или изображений и звуков для приема публикой.

Персональный менеджер — специалист по подбору персонала (агента, юриста) для эстрадных исполнителей, а также компании звукозаписи; координатор гастрольного турне.

Печатная реклама — каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, специальные рекламные издания.

Показчик — кинотеатр (как юридическое лицо) или компания, владеющая сетью кинотеатров.

Поп-музыка — популярная, общедоступная музыка; понятие, охватывающее разные стили и жанры развлекательной эстрадной музыки.

Портфолио (от лат. *portfolio*) — альбом с фотографиями и материалами, в котором отражена творческая деятельность исполнителя.

Постпромоушн — этап реализации продюсерского проекта, сменяющий период спада и продолжающий карьеру артиста.

Потребители рекламы — юридические или физические лица, до сведения которых доводится или может быть доведена реклама, следствием чего является или может являться соответствующее воздействие рекламы на них.

Потребительский рынок — отдельные личности и семьи, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

Потребность — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Объективная нужда организма в определенных условиях, обеспечивающих его жизнь и развитие. Это определенное состояние психики человека, отражающее недостаток веществ, энергии и других факторов, необходимых для непрерывного функционирования человека. Нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности личности (индивида). Психофизиологические потребности реализуются через питание, сон и движение, духовно-интеллектуальные — посредством общения.

Предпринимательство — процесс создания новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей, и 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: собственный аспект, автономность и самостоятельность в принятии решений, инициатива и инновационность.

Презентация (англ. presentation — представление) — рекламная акция по представлению продукта.

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

Пресс-конференция — встреча, беседа политического, общественного или научного деятеля с представителями печати, радио, телевидения по вопросам, представляющим общественный интерес. Форма организации общения со СМИ, имеющая целью представить им фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о представляемом проекте.

Пресс-релиз — сжатая информация о товаре, фирме, мероприятии для публикации в прессе.

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

Программа интерактивного типа («мультимедиа») для ЭВМ — программа для всех видов персональных ЭВМ (в том числе для телевизионных игровых компьютерных приставок), основанная на диалоговом (интерактивном) взаимодействии пользователя с ЭВМ.

Проект — задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел, средства его реализации и получаемые результаты. Идея, реализуемая в процессе, дающая определенные результаты.

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

Продюсер — 1) специалист в сфере арт-индустрии, основные функции которого — работа с проектами, поиск и создание новых коллективов и исполнителей, подготовка оригинальных программ; доверенное лицо частной или государственной структуры, осуществляющее художественное и организационное руководство концертным предприятием и осуществляющее финансовый контроль; 2) специалист по созданию и реализации творческих коммерческих проектов в сфере культуры и шоу-бизнеса; лицо, осуществляющее идейно-художественный и организационно-финансовый контроль над постановкой фильма, шоу, спектакля.

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

Прокатчик — предприниматель, занимающийся по договору с кинопроизводителем прокатом, тиражированием копий, их хранением и продвижением к показчикам. Прокатчик также занимается рекламой фильма (в оговоренных с владельцем фильма пропорциях). Прибыль от проката распределяется в соответствии с договором.

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

Промокампания (сокр. промо) — стратегия продвижения продюсерского проекта на рынок. Предполагает использование различных инструментов продвижения — СМИ, PR-деятельность, менеджмент, деловые связи, сети сбыта, маркетинговую деятельность и др.

Профессиональная компетентность менеджера — качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно-творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.

Публикация — предоставление потребителю достаточного количества экземпляров фонограммы.

Рейтинг — оценка, отнесение к классу, разряду или категории.

Реклама — целенаправленное воздействие на потребителя с помощью СМИ и прочих средств для продвижения товаров на рынке. Распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях, начинаниях (рекламная информация), предназначена для неопределенного круга лиц, призвана формировать или поддерживать интерес к физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний. Способ информирования и коммуникации, при помощи которого производитель любого продукта старается привлечь внимание потребителя к своим товарам.

Рекламодатель — юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, размещения, последующего распространения рекламы.

Рекламное агентство — организация, предоставляющая клиентам услуги по планированию и проведению рекламных кампаний в средствах массовой информации, изготовлению и прокату корпоративных фильмов, роликов и т. д.

Рекламопроизводитель — юридическое или физическое лицо, осуществляющее полное или частичное приведение рекламной информации к готовой для распространения форме.

Рекламораспространитель — юридическое или физическое лицо, осуществляющее размещение и (или) распространение рекламной информации путем предоставления и (или) использования имущества, в том числе технических средств радио-, телевизионного вещания, а также каналов связи, эфирного времени и иными способами.

Рекорд-индустрия — индустрия звукозаписи, включающая таких субъектов, как студии звукозаписи, рекорд-лейблы, мейджоры, компании, производящие и распространяющие музыкальное оборудование и другую музыкальную продукцию.

Рекорд-лейбл — звукозаписывающая компания, занимающая значительное место в рекорд-индустрии как субъект бизнеса и осуществляющая запись музыкантов под определенным брендом.

Рекреация — расширенное восстановление физических, интеллектуальных и эмоциональных сил индивида.

Ремейк (от англ. remake) — новая версия существующего кинофильма с минимальными изменениями в сюжете, иногда с прежним названием.

Репутация — установившееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках определенного лица, в данном случае артиста, арт-менеджера или продюсера.

Ретрансляция — одновременная передача в эфир одной вещательной организацией передач, осуществляемых другой вещательной организацией.

R&B — популярный стиль музыки в США, Западной Европе, для которого характерны ломаный ритм, резкие переходы и другие модные стилевые решения.

Рок-музыка — одно из направлений поп-музыки.

Роялти — вознаграждение за использование произведения, различаются механические роялти, роялти за использование публичных прав и др.

Рынок — совокупность существующих потенциальных покупателей товаров и производителей. Экономические отношения в сфере производства, распространения, обмена, потребления продукции, товаров и услуг, базирующиеся на принципах свободного предпринимательства.

Рынок покупателя — ситуация на рынке, при которой предложение превышает спрос.

Рынок продавца — ситуация на рынке, когда спрос превышает предложение.

Саунд-директор (от англ. saunddirector) — звукорежиссер, человек занимающийся разработкой программы звукового сопровождения для исполнителя, группы.

Саунд-продюсер — продюсер аудиозаписи, лицо ответственное за все, что касается звучания (идеи, техника записи, оригинальный стиль и др.).

Саундчек — проверка состояния техники и оборудования перед концертом.

Связи с общественностью (публик рилейшнз — PR) — сфера отношений между организациями и общественностью с целью улучшения и поддержания репутации организаций.

СВОТ(SWOT)-анализ — анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Сегмент рынка(от лат. segmentum — рассекаю) — разделение рынка на отдельные части (сегменты) по определенному признаку (видам продаваемого товара, группам потребителей и т. д.). Сегмент рынка — группа покупателей одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга.

Сиквел (от англ. sequel — следствие, продолжение) — продолжение фильма, пользующегося коммерческим успехом.

Сингл — отдельная композиция (или альбом), состоящая не более чем из четырех композиций общей продолжительностью до 25 мин. Выпускается на музыкальном носителе в целях рекламной поддержки альбома либо как дополнительный релиз. Диск, на котором записана одна или две музыкальные композиции, а также, в качестве дополнения, ремиксы представленных композиций.

Слоган — рекламный девиз.

Слэпстик — темповая фарсовая комедия с преобладанием геков.

Социально-культурная деятельность — область общественной жизни, часть системы социовоспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностью в самореализации, общении, оздоровлении, отдыхе, досуге.

Социокультурное проектирование — специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, разработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Спонсоринг (поручительство, попечительство, поддержка) — процесс подбора или организации события (либо иного объекта спонсирования), его ведение и контроль, проведение и (или) контроль PR- и рекламной кампании, гарантирующий осуществление проекта и учет интересов спонсора.

Спот — короткое рекламное сообщение, рекламный ролик в телевизионных и радиопрограммах.

Спрос — платежеспособная потребность покупателей в данном товаре при данной цене.

Стар-мейкинг — процесс и технологии создания звезды, ее образа и имиджа.

Сценарий (от итал. scenario) — литературная или литературно-драматическая основа проекта или сценического действия.

Суперзвезда — артист, музыкант или актер, популярность которого делает его «живой легендой». Участие суперзвезды в шоу-проекте привлекает внимание потребителей.

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

Творчество — деятельность, результатом которой является создание относительно личности или общества новых материальных и духовных ценностей. Преобразовательная деятельность, разрушающая старое во имя нового и создающая на основе старого общественно ценное новое. Новизна, оригинальность, общественная значимость характерны для творчества.

Тинэйджер — юноша или девушка в возрасте от 13 до 19 лет.

Товар — продукт труда, произведенный для продажи.

Управление маркетингом — анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

Услуга — нематериальное благо, социально-экономическое отношение, возникающее по поводу полезного действия труда в социально-культурной сфере; определенная целенаправленная деятельность, существующая в форме полезного эффекта труда. Особенности социально-культурной услуги являются: нематериальный характер производства (производимого эффекта), активное воздействие на личность потребителя, локализация во времени и пространстве.

Фандрайзинг (от англ. fundraising) — целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления проектов (программ, акций) и поддержки значимых институтов, поиск финансового обеспечения проекта.

Фирма — хозяйственное, промышленное, торговое или посредническое предприятие, пользующееся правом юридического лица.

Флайерс — вид рекламной продукции, рекламная листовка.

Фонограмма — запись исполнения или других звуков (либо отражения звуков), кроме звуков в форме записи, включенной в кинематографическое или иное аудиовизуальное произведение. Любая исключительно звуковая запись какого-либо исполнения или других звуков. В студийной записи в основном используют «—» (запись только мелодийного ряда — инструментальные и сэмпловые треки и т. д.) и «+*» (запись мелодийного ряда и голоса исполнителя).

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

Хард-селл (от англ. hard-sell) — напористая продажа, навязывание.

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

Хит-мейкинг — процесс создания хита.

Хит-потенциал — степень соответствия музыкальной композиции критериям хита.

Холдинг — акционерная компания, владеющая контрольным пакетом акций одного или нескольких акционерных обществ с целью контроля и управления их деятельностью.

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

Целеполагание — действие или поведение организации, которое можно рассматривать как направленное на достижение цели, т. е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и пространстве с другим объектом или событием.

Цель — фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который побуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего-то.

Цена — денежное выражение стоимости товара или услуги.

Часы наибольшего количества зрителей (слушателей) — местное время определенного часового пояса с 07.00 до 09.00 (для слушателей), с 19.00 до 23.00 в рабочие дни, с 17.00 до 23.00 в выходные и праздничные дни (для зрителей и слушателей).

«Четыре Р» маркетинга — это:

1. **Продукт (Product)** — проектирование и разработка продукта, установление товарной марки и упаковка.
2. **Место (Place)** — каналы, используемые для перемещения продукта от изготовителя к покупателю.
3. **Цена (Price)** — цена, по которой продукт или услуга предлагается на продажу, и установление уровня доходности.
4. **Продвижение (Promotion)** — персональная продажа, реклама, связи с общественностью, поощрение сбыта, прямой маркетинг, а также информация в пункте торговли и на упаковке.

Чувство эстетическое — эмоционально-интеллектуальный процесс восприятия формы и содержания предметов и явлений в их целостном, неповторимо индивидуальном единстве.

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

Шоу — пышное сценическое зрелище с участием артистов эстрады, цирка, театра, балета и т. п. Основными чертами шоу являются: внешняя броскость, яркость, праздничность, рекреационная направленность, комедийность. Яркое эстрадное представление.

Шоу-бизнес — бизнес, связанный с индустрией развлечений и основанный на организации и проведении зрелищных представлений. Предпринимательская деятельность в сфере культуры и искусства, основанная на создании и реализации творческих проектов. Вид коммерческой деятельности, охватывающей разнообразные виды и жанры зрелищного искусства.

Шоумен — ведущий или организатор шоу-программ и зрелищ.

Эквалайзер — выравнитель, регулятор частотной характеристики, позволяющий как исправлять несовершенное звучание, так и создавать совершенно новый звук.

Электронный маркетинг — маркетинговая деятельность с помощью информационных систем и сетей.

Эмоции — особая форма психического отражения, проявляющаяся как в субъективных переживаниях, так и физиологических реакциях.

Эстрада — 1) вид искусства; включает малые формы драматургии, вокального искусства, музыки, хореографии, цирка; 2) сценическая площадка для концертных выступлений артистов.

Эфирное вещание — передача средствами беспроводной связи звуков или изображений и звуков, или их отображений для приема публикой. Такая передача, осуществляемая через спутник, также является эфирным вещанием. Передача кодированных сигналов относится к эфирному вещанию, если средства декодирования предоставляются публике вещательной организацией или с ее согласия.

Юридическое лицо — организация, предприятие или объединение, выступающее в качестве субъекта гражданских, хозяйственных отношений, имеющее собственный баланс, гербовую печать и расчетный счет в банке.

Вместо заключения

Несмотря на повышенный интерес, проявляемый в профессиональной среде к проблемам управления в сфере отечественного искусства и культуры, ощущается нехватка концептуально-теоретических разработок, посвященных проблемам арт-менеджмента, научно-обоснованных алгоритмов профессиональной деятельности специалистов в условиях Беларуси с учетом национальных традиций, менталитета, а также особенностей становления и развития современных видов и форм художественной деятельности.

Наиболее востребованными в сфере белорусского искусства представляются следующие направления исследований арт-менеджмента: арт-менеджмент как вид проектной деятельности в сфере культуры и искусства; арт-менеджмент как теоретическая база продюсерской деятельности в сфере национальной эстрадной музыки; технологии арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии; реклама и маркетинг в структуре отечественного арт-менеджмента; кадровый ресурс арт-менеджмента в Беларуси и др.

В ряде исследований актуализируется необходимость создания так называемого национально ориентированного арт-менеджмента, который бы включал культуроохранные, культуротворческие, образовательные, исследовательские, проектные, информационно-рекламные, управленческие технологии и вырабатывал инновационные (альтернативные) способы их реализации, стимулирующие интерес к национальному искусству и отечественной культуре.

Представляется, что разработка проблем, посвященных арт-менеджменту, в значительной мере может восполнить

пробел как в теоретическом, так и в прикладном поле деятельности арт-менеджеров. Практика профессиональной деятельности арт-менеджеров в сфере белорусской культуры и искусства выдвигает перед наукой ряд задач, в числе которых: дальнейшая разработка методологических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности; исследование арт-менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности в структуре социокультурного менеджмента; выявление особенностей арт-менеджмента в различных видах и формах культуротворческой деятельности; определение основных компетенций арт-менеджера и механизмов формирования его профессиональных умений и навыков; разработка и внедрение инвариантных моделей учебных планов подготовки арт-менеджеров в условиях высшей школы и в системе дополнительного образования работников культуры. Следует признать, что существует необходимость систематизации и структурирования научно-методической базы арт-менеджмента.

Результаты исследования особенностей арт-менеджмента в белорусском искусстве необходимы для обеспечения теоретической базы профессионального образования культурологов-менеджеров, продюсеров, промоутеров, имиджмейкеров и других специалистов, подготовка которых осуществляется в ряде учреждений образования Беларуси.

Система подготовки к профессионально-управленческой деятельности в сфере искусства и культуры должна быть поставлена на научную основу и направлена на обучение специальным знаниям, навыкам и умениям в области теории и практики арт-менеджмента, овладение методами маркетинговой и проектной деятельности, а также методами коммерческой деятельности.

Дальнейшая разработка концептуально-теоретических и технологических основ арт-менеджмента остается актуальной научной проблемой и практически значимой задачей.

Литература

1. *Абанкина, Т. В.* Экономика желаний в современной «цивилизации досуга» [Электронный ресурс] / Т. В. Абанкина // Отечественные записки. — 2005. — № 4. — Режим доступа : <http://www.strana-oz.ru>.
2. *Азбука фандрайзинга* // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 1, 2.
3. *Алексеевский, В. С.* Социокультурная концепция общей теории менеджмента / В. С. Алексеевский // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 2.
4. *Апфельбаум, Ф.* Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств / Ф. Апфельбаум, Е. Игнатьева. — М., 2003.
5. *Ариарский, М. А.* Социально-культурная деятельность как предмет научного осмысления / М. А. Ариарский. — СПб., 2008.
6. *Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности* : сб. ст. / под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова. — Минск, 2011.
7. *Бабкова, С.* Артисты и продюсеры : сотрудничество или конфликт? // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — М., 2002. — № 3.
8. *Белоблоцкий, Н.* Маркетинг музыкальных фестивалей / Н. Белоблоцкий // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — М., 2003. — № 2.
9. *Березин, И.* Маркетинговое исследование посетителей детских спектаклей [Электронный ресурс] / И. Березин // Практический маркетинг. — 2001. — № 4. — Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/practical/>.
10. *Бетехтин, А. В.* Современная концертная организация : формы деятельности и пути развития / А. В. Бетехтин // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 6.

11. *Бирженюк, Г. М.* Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. — СПб., 1998.
12. *Бояков, Э.* Главное для театрального менеджера — это универсальность / Э. Боянов // ART-менеджер. — 2002. — № 3.
13. *Вартанов, А. С.* Телевизионные зрелища / А. С. Вартанов. — М., 1986.
14. Википедия [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.wikipedia.org/>.
15. *Войтковский, С. Б.* Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С. Б. Войтковский. — М., 2000.
16. Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии // Генеральная конференция Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки, культуры (02.11.2001 г.). — М., 2001.
17. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. — М., 1991.
18. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт : сб. ст. / под ред. В. Бабкова. — М., 2006.
19. Государство и менеджер культуры : перспективы взаимоотношений // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2003. — № 2 (5).
20. *Готин, С. В.* Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. — М., 2007.
21. *Гурвич, М. А.* Аренда как сфера театрального менеджмента / М. А. Гурвич // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2002. — № 6.
22. *Дадамян, Г. Г.* Условия рынка и театральный менеджмент / Г. Г. Дадамян // Сцена. — 1994. — № 6.
23. *Долгин, А.* Культура и рынок : современные тенденции / А. Долгин. — М., 2009.
24. *Долгин, А.* Экономика символического обмена / А. Долгин. — М., 2006.
25. *Донова, Д. А.* Маркетинг в театре : понятия и проблемы / Д. А. Донова // Ориентиры культурной политики : инф. сб. — № 4–5, 7. — М., 2004.
26. *Драгичевич-Шешич, М.* Культура : менеджмент, анимация, маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович; Новосиб. отд-ние Союза театральных деятелей России; Новосиб. отд-ние Ин-та «Открытое общество»; пер. с сербохорв. — Новосибирск, 2000.
27. *Драгичевич-Шешич, М.* Маркетинг организаций культуры / М. Драгичевич-Шешич // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 1.
28. *Евменов, А. Д.* Стратегическое управление на предприятиях социально-культурной сферы : учеб. пособие / А. Д. Евменов, Т. М. Редькина, Е. В. Сазонова; С.-Петербург. гос. ун-т кино и телевидения. — СПб., 2006.

29. *Жарков, А. Д.* Социально-культурные основы эстрадного искусства : учеб. пособие / А. Д. Жарков. — М., 2004.
30. *Жданова, Е. И.* Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, А. К. Акчурина. — М., 2002.
31. *Жданова, Е. И.* Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. — М., 2003.
32. *Зверинцев, А. Б.* Коммуникационный менеджмент : рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. — 2-е изд., испр. — СПб., 1997.
33. *Зуев, С.* Культурные программы как объект организации фандрайзинга / С. Зуев // Экология культуры. — 1998. — № 2 (5).
34. *Иванов, Г. И.* Экономика культуры : учеб. пособие для вузов / Г. И. Иванов, М. А. Шустов. — М., 2001.
35. Какой быть ассоциации менеджеров культуры : перспективы создания // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 3.
36. *Келли, Т.* Сценический менеджер / Т. Келли; пер. с англ. И. Солонец // Арт-менеджер. — 2003. — № 2 (5).
37. *Киселева, Т. Г.* Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. — М., 2004.
38. *Кови, С.* Лидерство, основанное на принципах / С. Кови. — М., 2008.
39. *Козлович, М.* Концертно-гастрольная деятельность в центре государственного внимания / М. Козлович // Культура. — 2006. — 5 окт.
40. *Кокарев, И. Е.* Кино как бизнес и политика : современная киноиндустрия США и России : учеб. пособие / И. Е. Кокарев. — 2-е изд., перераб. — М., 2009.
41. *Колбер, Ф.* Арт-менеджмент — наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И. Эввар // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 3.
42. *Колбер, Ф.* Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер [и др.]; пер. с англ. Л. Мочалова; под ред. М. Наймарк. — СПб., 2004.
43. *Колотурский, А. Н.* Концертное дело : формы существования в новой реальности / А. Н. Колотурский // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 2.
44. *Коновалов, А.* Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. — СПб., 2005.
45. *Корнеева, С. М.* Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. М. Корнеева. — СПб., 2004.
46. *Корнеева, С. М.* Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов / С. М. Корнеева. — М., 2006.
47. *Котлер, Ф.* Все билеты проданы : стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер., Дж. Шефф; пер. с англ. — М., 2004.

48. *Котлер, Ф.* Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. — М., 2010.
49. *Котлер, Ф.* Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. — СПб., 1998.
50. *Криштул, Б.* В титрах последний / Б. Криштул, В. Артемов. — М., 2002.
51. *Криштул, Б.* Кинопродюсер / Б. Криштул. — М., 2000.
52. *Кузнецова, И. В.* Арт-менеджмент : учеб. пособие [Электронный ресурс] / И. В. Кузнецова. — Тюмень, 2009. — Режим доступа : /www.tsiac.ru/cdo.
53. *Кузьмініч, М. Л.* Мастацкая адукацыя ў нацыянальнай адукацыйнай сістэме : арганізацыйна-змястоўны і нарматыўна-прававы аспекты / М. Л. Кузьмініч // Веснік Інстытута культуры Беларусі. — 2012. — № 1.
54. *Культура Беларусі : 20 год развіцця (1991—2011) : манаграфія / С. П. Вінакурава [і інш.]; навук. рэд. І. І. Крук.* — Мінск, 2012.
55. *Культура и рынок. Современные тенденции.* — М., 2009.
56. *Лазутина, И. С.* PR-деятельность учреждения культуры / И. С. Лазутина // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 12.
57. *Лебедева, Т. Ю.* Паблік рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура : модели, система ценностей, каналы СМК / Т. Ю. Лебедева. — М., 1999.
58. *Левко, О.* Московская филармония : традиции и перспективы развития // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — М., 2002. — № 2.
59. *Лэнгли, С.* Идея для театра, менеджер для идеи / С. Лэнгли // Арт-менеджер. — 2003. — № 1.
60. *Лэтроп, Т.* Промоушн музыкальных проектов / Т. Лэтроп, Д. Петтигрю // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2004. — № 1—3.
61. *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 / Нац. б-ка Беларусі. — Вып. 5. — Мінск, 2002.
62. *Макарава, А.* Аб шляхах фарміравання фестывальных традыцый у самадзейнай мастацкай творчасці / А. Макарава, Л. Сівурава // Веснік БелПІК : навук.-метад. зб. — Мінск, 1999.
63. *Макарава, А. А.* Менеджмент у сферы музычнай культуры : праграма курса / А. А. Макарава. — Мінск, 2004.
64. *Макарава, А. А.* Тэхналогіі прадзюсарства : асновы прадзюсарскай дзейнасці ў сферы музычнай індустрыі : праграма курса / А. А. Макарава. — Мінск, 2006.
65. *Макарова, Е. А.* Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусств / Е. А. Макарова // Вопросы теории и практики современной художественной культуры Беларуси : сб. науч. ст. — Минск, 2011.

66. *Макарова, Е. А.* Ивент-менеджмент как специальность переподготовки в системе дополнительного образования / Е. А. Макарова, А. А. Кушнеревич // Культура Беларуси : рэаліі сучаснасці : матэр. Міжнар. навук.-практыч. канферэнцыі (12–13 чэрв. 2012 г.). — Мінск, 2012.
67. *Макарова, Е. А.* К вопросу о подготовке арт-менеджеров в условиях высшей школы / Е. А. Макарова // Наука и образование в условиях социально-экономической трансформации общества : матер. XIII Междунар. науч.-практ. конференции. — Минск, 2010.
68. *Марков, А. П.* Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие / А. П. Марков, Г. М. Бирженюк. — СПб., 1997.
69. Менеджмент в телекоммуникациях / под ред. Н. П. Резниковой, Е. В. Деминной. — М., 2005.
70. *Месропова, Е. Н.* Советы менеджеру, начинающему проект / Е. Н. Месропова // Справочник руководителя учреждений культуры. — 2002. — № 3.
71. *Митчел, Р.* Проектный менеджмент и знание рынка / Р. Митчел // Экология культуры. — 1999. — № 2.
72. *Михеева, Н. А.* Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Н. А. Галенская. — СПб., 2000.
73. *Музыкант, В. Л.* Рекламные и PR-технологии в бизнесе, коммерции, политике / В. Л. Музыкант. — М., 2001.
74. *Назимко, А.* Событийный маркетинг. Руководство для заказчиков / А. Назимко. — М., 2007.
75. НАРАМА : этический кодекс арт-менеджера // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 1.
76. *Новаторов, В. Е.* Маркетинг в социально-культурной сфере / В. Е. Новаторов. — Омск, 2000.
77. *Новикова, Г. Н.* Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте / Г. Н. Новикова // Вестник Моск. гос. ун-та культуры и искусств. — 2005. — № 2.
78. *Новикова, Г. Н.* Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. — М., 2006.
79. Основы менеджмента : современные технологии : учеб.-метод. пособие / под ред. М. А. Чернышева. — М., 2004.
80. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера : учеб. для вузов / под ред. Г. П. Иванова, П. К. Огурчикова, В. И. Сидоренко. — М., 2003.
81. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов; под ред. М. П. Переверзева. — М., 2007.
82. *Почепцов, Г. Г.* Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. — 3-е изд., испр. и доп. — М., 2004.

83. *Почепцов, Г. Г.* Профессия : имиджмейкер / Г. Г. Почепцов. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб., 2001.
84. *Пригожин, И. И.* Политика — вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. — М., 2001.
85. 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.
86. 50 metodik menedjmenta [Электронный ресурс]. — Режим доступа : menedzhmenti.ru.
87. *Рыжкова, З. П.* Фестиваль как форма коммуникации : результаты культурного проекта, поддержанного региональной администрацией / З. П. Рыжкова // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 6.
88. *Сівурава, Л. П.* Фестываль народнай творчасці як фактар развіцця культуры ў рэгіёнах Беларусі / Л. П. Сівурава // Амаратарская мастацкая творчасць : пытанні тэорыі і практыкі : зб. арт. — Мінск, 2009.
89. Система статистики культуры UNESCO — 2009. — UNESCO-UIS. — P. 65.
90. Словарь искусств / пер. с англ. Т. Ф. Гвоздева [и др.]. — М., 1996.
91. *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.
92. *Сондер, М.* Ивент-менеджмент. Организация развлекательных мероприятий : техники, идеи, стратегии, методы / М. Сондер. — М., 2007.
93. *Столович, Л. Н.* Жизнь, творчество, человек / Л. Н. Столович. — М., 1985.
94. *Суминова, Т. Н.* Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) / Т. Н. Суминова. — М., 2006.
95. *Танкус, Ц.* Экономические аспекты исполнительского искусства / Ц. Танкус // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. — 2002. — № 1.
96. *Третьяков, И. А.* Презентация театра в интернете / И. А. Третьяков // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 5.
97. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. — СПб., 2001.
98. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб., 2003.
99. *Тульчинский, Г. Л.* PR-фирмы : технология и эффективность / Г. Л. Тульчинский. — СПб., 2001.

100. *Ульяновский, А.* Искусство проведения корпоративных праздников / А. Ульяновский // Секретарское дело. — 2004. — № 12.
101. *Феофанов, О. А.* Реклама : новые технологии в России / О. А. Феофанов. — СПб., 2000.
102. *Хальцбаур, У.* Event-менеджмент / У. Хальцбаур [и др.]. — М., 2006.
103. *Хангельдиева, И. Г.* Коммерциализация культуры и искусства : между критикой и похвалой / И. Г. Хангельдиева // Прикладная культурология : калейдоскоп идей. — М., 2010.
104. *Хангельдиева, И. Г.* Культура и предпринимательство в современной России / И. Г. Хангельдиева // Прикладная культурология : сб. науч. ст. — М., 2010.
105. *Чижиков, В. М.* Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. — М., 2003.
106. *Шалашов, А. А.* Новая система управления концертной деятельностью / А. А. Шалашов // Справочник руководителя учреждения культуры. — М., 2004.
107. Управление проектами : толковый англо-русский словарь-справочник / В. Д. Шапиро [и др.]; под ред. В. Д. Шапиро. — М., 2000.
108. *Шарков, Ф. И.* Интегрированные PR-коммуникации : связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф. И. Шарков. — М., 2004.
109. *Шейган, Р.* Гастроли / Р. Шейган; пер. с англ. В. Бабкова // Как продавать искусство : сб. ст. — Новосибирск, 2001.
110. *Шишкина, М. А.* Связи с общественностью в системе социального управления : автореф. ... дис. д-ра социол. наук : 22.00.08 / М. А. Шишкина; С.-Петербург. гос. ун-т. — СПб., 1999.
111. *Шмитт, Б.* Бизнес в стиле шоу : маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос — СПб., 2005.
112. Шоу-бизнес Беларуси. 2011 / сост. Т. Воронина [и др.]. — Минск, 2010.
113. *Штернин, С. Л.* Информационные технологии для театров : современные методы работы с профессиональной информацией / С. Л. Штернин // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 11.

**NAPAMA:
этический кодекс арт-менеджера**

Северо-американская ассоциация менеджеров и агентов исполнительских искусств (NAPAMA) — 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 (NAPAMA Guidelines for Ethical Behavior) можно перевести как Этический кодекс менеджера.

Менеджер — артист

Благодаря своей позиции лидера менеджер несет ответственность за всех исполнителей.

1. Менеджеров и агентов часто осаждают артисты, которые ищут представителей. Если их исполнение заслуживает внимания, необходимо убедиться в отсутствии 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 паблिसити, 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 счетов. 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 том числе 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 комиссионным.

Представитель должен знать величину своей доли участия в контракте; схема тура (или концерта) и бюджет составляются, исходя из соглашения. Нарушения или нечестность в соглашении самым неблагоприятным образом сказываются

на жизнеспособности всего тура и имеют последствия не только для менеджера и артиста, но и для других его представителей. Особенно неприятно, когда разрыв соглашения происходит из-за проблем с продажей билетов. Превентивной мерой в этом случае может служить совет представителю больше усилий направить на рекламу и промоушн. Ассоциация придерживается правила не подписывать контрактов, допускающих такую возможность. Если конфликтная ситуация все же возникла, необходимо предусмотреть выплату компенсации менеджеру и артисту.

Если же, несмотря на все усилия, происходит разрыв контракта, стороны должны использовать все возможности, чтобы найти подходящую замену исполнителю или перенести дату выступления.

Менеджер — менеджер

Отношения между менеджерами практически не являются объектом контрактных соглашений или общественного внимания по сравнению со всеми другими в комплексной сети профессиональных взаимоотношений. Тем не менее они отражают те отношения, которые желательны между менеджерами, с одной стороны, и артистами их представителями, с другой.

1. Менеджер должен уважать неприкосновенность списка артистов другого менеджера, т. е. 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 тактически 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 возник-

новению своеобразных, часто достаточно щепетильных ситуаций и отношений с персоналом.

1. Особенность профессионализма менеджера состоит в том, что мы являемся педагогами и часто обязаны сами обучать персонал основным элементам нашей профессии и, шире, ее философским аспектам. Как правило, многие из лучших «учеников» неизбежно уходят в собственный бизнес, работая с конкурентами или основывая свою организацию. Этот факт не должен являться причиной для взаимных обвинений.
2. Условия взаимных отношений должны быть четко определены в письменной форме, особенно относительно денежных обязательств после того как служащий покидает учреждение.
3. Предполагается, что служащие будут соблюдать конфиденциальность внутренних коммуникаций, процедур, ценовых структур и личных контактов с настоящими и предшествующими работодателями.

Процедуры разрешения споров

Этический кодекс менеджмента исполнительских искусств не исключает различий во мнениях, интерпретациях и профессиональной практике. В интересах облегчения разрешения конфликтов, которые могут возникать между участниками, ассоциацией учрежден специальный Консультативный комитет. Любая сторона, входящая в соглашение с менеджером — членом ассоциации, может обратиться в комитет следующим образом: неофициальный запрос может быть адресован одному из действующих членов комитета, который попытается разрешить спор без подключения всего комитета или других сторон [75, С. 27, 28].

Приложение 2

Этапы реализации музыкального проекта

Начальное позиционирование.

Прослушивание исполнителя и определение его реального уровня.

Подписание договоров.

Сбор исходных данных об исполнителе и составление его новой истории.

Определение стиля и формирование образа артиста.

Написание развернутого плана промоакции.

Написание пресс-релиза.

Фотосессия.

Выбор хита.

Запись сигнала. Тестирование сигнала на радио.

PR-кампания.

Съемки клипа. Размещение клипа на MTV без оплаты.

Если клип не взяли:

вариант 1: платное распределение на МузТВ;

вариант 2: тендер на сценарий, выбор режиссера, съемки нового клипа.

Развоз по другим телевизионным каналам.

Сайты в интернете, статьи, видео, MP3.

Обработка и рассылка в регионы на ТВ и радио.

Информационное агентство InterMedia: рассылка в СМИ. Заявление и позиционирование артиста на ТВ, радио, в СМИ.

Выбор второй песни-хита.

Радиотестирование второй песни.

Тендер на сценарий и режиссеров.

Съемки второго клипа.

Размещение клипа на MTV:

через 10 дней — МузТВ и другие ТВ-каналы, регионы; интернет, реклама МРЗ.

Участие в ток-шоу на ТВ и фестивалях.

Топ-новости об исполнителе: ТВ, радио; InterMedia.

Запись альбома: информационная поддержка; поиск спонсоров; тендер между дистрибьюторами; переговоры с рекорд-компанией.

Концерты и туры по клубам. Клубный промоушн. Переговоры с промоутерами в регионах.

Определение места и подготовка к презентации альбома: составление гостевого списка; заключение договоров с рекорд-компанией, спонсором; подготовка и проведение уик-эндв на радио.

Заключение договоров с дистрибьюторами.

Проведение пресс-конференции и презентация альбома.

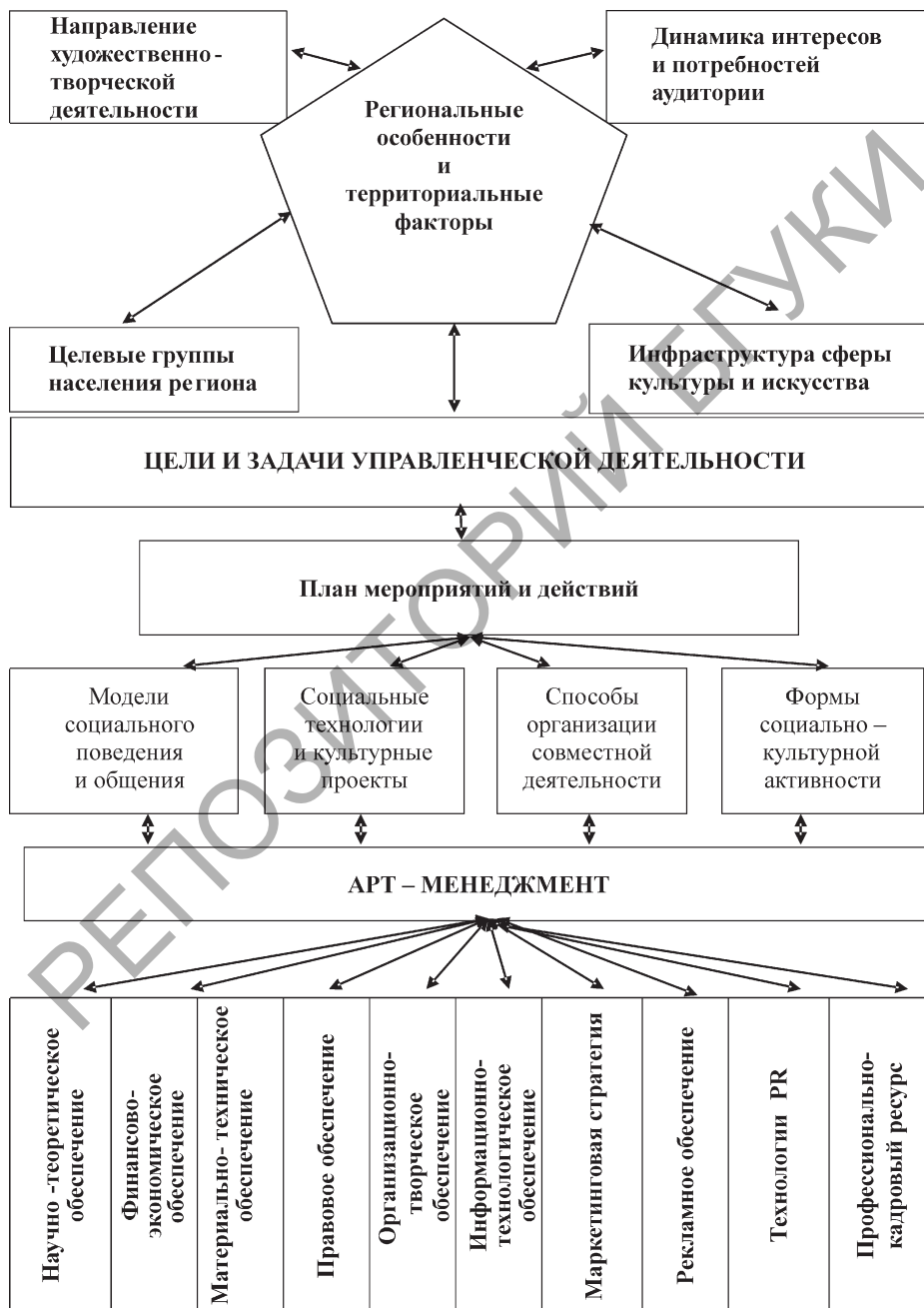
Рассылка CD в регионы на радио.

Подписание договоров с промоутерами.

Концертные туры по стране и ближнему зарубежью.

Распределение прибыли между участниками проекта [45].

СХЕМА управленческой деятельности в сфере культуры и искусства



Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы арт-менеджмента как управленческой деятельности в сфере культуры и искусства. Что такое арт-менеджмент?	5
2. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности. Кто такой арт-менеджер?	15
3. Сферы применения арт-менеджмента. Где востребован арт-менеджер?	22
4. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности. Чем занимается арт-менеджер?	44
5. Образовательные программы по арт-менеджменту. Где готовят арт-менеджеров?	55
6. Как стать арт-менеджером? Пути самообразования	73
7. В помощь самообразованию	82
Глоссарий	90
Вместо заключения	113
Литература	115
Приложения	
Приложение 1. NARAMA: этический кодекс арт-менеджера	122
Приложение 2. Этапы реализации музыкального проекта	127
Приложение 3. Схема управленческой деятельности в сфере культуры и искусства	129

Научно-методическое издание

Е. А. МАКАРОВА

ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИИ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Научно-методическое пособие

Ответственный за выпуск:

С. М. Рыбарева

Редакторы *С. М. Рыбарева, Р. А. Масловская*

Макет и верстка *Ю. В. Шабан*

Подписано в печать 11.09.2013. Формат 60x84¹/₈.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,7. Уч.-изд. л. 8,0. Тираж ___ экз. Заказ

ГУО «Институт культуры Беларуси».
ЛИ № 02330/0131818 от 02.08.2011 г.
220086, г. Минск, ул. Калиновского, 12.