

Е.А. МАКАРОВА

**ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИИ
АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

(часть I)

Курс лекций

для студентов специальностей

1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»,

1-17 03 01 «Искусство эстрады»

Минск

Современные знания

2011

УДК 005:7(075.8)

М 15

Рецензенты:

Королев Н.Н., кандидат педагогических наук, доцент, декан факультета культурологии и социокультурной деятельности Белорусского государственного университета культуры и искусств;
Смагин А.И., доктор искусствоведения профессор кафедры культурологии Института современных знаний имени А.М. Широкова.

Макарова, Е.А.

М 15 Теория и технологии арт-менеджмента (часть 1) [Электронный ресурс] : для студентов специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)», 1-17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)»/ Е.А. Макарова. — Минск : Современные знания, 2011. — 86 с.

ISBN 978-985-6885-94-8

В курсе лекций раскрыты теоретические основы профессиональной деятельности арт-менеджера, требования, которые предъявляются к его деятельности.

Для студентов вузов.

УДК 005:7(075.8)

ISBN 978-985-6885-94-8

© Макарова Е.А., составление, 2011
© ЧУО «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», 2011
© Оформление. ЗАО «Современные знания», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. Арт-менеджмент как область теоретического знания	6
Тема 1.1. Введение в дисциплину «Теория и технологии арт-менеджмента».....	6
Тема 1.2. Концептуальные основы арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере искусства и культуры.....	11
Тема 1.3. Основные направления развития арт-менеджмента как области научного знания	18
Тема 1.4. Вклад Франсуа Колбера в становление теории арт-менеджмента.....	21
Тема 1.5. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента	22
Тема 1.6. Вклад менеджмента искусств в теорию и практику менеджмента	35
Тема 1.7. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности.....	37
РАЗДЕЛ 2. Компетентностная модель арт-менеджера	38
Тема 2.1. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства	39
Тема 2.2. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности.....	41
Тема 2.3. Компетентностная модель арт-менеджера	47
Тема 2.4. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера	50
Тема 2.5. Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера	53
Тема 2.6. Этический кодекс арт-менеджера	55
Глоссарий.....	61
Литература	83

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Теория и технологии арт-менеджмента» входит в цикл специальных управленческих дисциплин по подготовке культурологов-менеджеров и студентов специальности «Искусство эстрады». «Теория и технологии арт-менеджмента» является одной из профилирующих дисциплин в подготовке культурологов-менеджеров, которая в соответствии с базовым учебным планом изучается на специализации менеджмент социальной и культурной сферы в III–IV семестрах.

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

Развитие арт-индустрии вызывает необходимость различных видов предпринимательской деятельности, среди каких наибольшую актуальность приобретает арт-менеджмент. Появление профессии арт-менеджера, продюсера, промоутера, тур-менеджера, концертного агента и т.д. – это ответ на потребности не только современной арт-индустрии, но и культуры и искусства в целом. Это, свою очередь, требует специальных образовательных программ подготовки квалифицированных кадров в соответствии с современными образовательными стандартами и согласно требованиям профессиональной деятельности в сфере культуры и искусств.

Программа дисциплины «Теория и технологии арт-менеджмента» направлена на профессиональную подготовку студентов специализации менеджмент социальной и культурной сферы как будущих арт-менеджеров, руководителей учреждений и организаций культуры и искусства, продюсеров концертно-гастрольной сферы и т.д.

Цель и задачи дисциплины – систематизация и расширение теоретических знаний студентов о закономерностях развития сферы арт-менеджмента, осмысление ими методологических, теоретических и технологических сторон функционирования арт-менеджмента в современном обществе.

Задачи курса:

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

В задачи лекционного курса также входят: раскрытие теоретических основ профессиональной деятельности арт-менеджера; знакомство с современными требованиями, которые предъявляются к деятельности арт-менеджера – условиями работы над творческими проектами, созданием фирмы, особенностями маркетинговой, финансовой, управленческой деятельности в сфере арт-индустрии.

РАЗДЕЛ 1. Арт-менеджмент как область теоретического знания

Тема 1.1. Введение в дисциплину «Теория и технологии арт-менеджмента»

Современная социально-культурная сфера нуждается в специалистах нового формата, способных разрешить назревшие проблемы функционирования искусства в современном обществе. Не удивительно, что в учебных заведениях Европы, России, в частности, в Московском государственном университете культуры и искусств, с 2001 года осуществляется обучение по новой квалификации «Арт-менеджер».

В задачи этих учебных программ входит подготовка высококвалифицированных профессионалов, законопослушных предпринимателей в сфере искусства, защищающих права автора, производителя, общества и государства. Можно выделить две фазы развития учебных программ по арт-менеджменту: 1) период медленного роста (1966–1980 гг.); 2) продолжается с 1980 г. и по сегодняшний день.

Первая магистерская программа по менеджменту изобразительных искусств была открыта в Йельском университете (США), затем аналогичные курсы были созданы в London City University (Англия, 1967), Театральной академии в Санкт-Петербурге (Россия, 1968) и York University (Канада, 1969). К 2000 г. таких программ было уже около 400. 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.

В настоящее время в России происходит переосмысление традиционного понимания менеджмента культуры как исключительно деятельности руководителей культурных организаций по продвижению их к поставленной цели наиболее эффективным способом. Сегодня под «арт-менеджментом» понимается не управление учреждениями культуры, а сознательная деятельность, направленная на регулирование процессов в этой сфере и оказание

влияния на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющие общества.

Рассматривая разные типы предложенных программ, надо принять во внимание два аспекта: академический уровень, на котором планируется каждая программа, и авторство разработанной программы внутри учреждения.

В систему подготовки специалистов – управленцев для отрасли искусства и культуры постепенно внедряются специальные учебные и тренинговые программы. Так, появились специальные учебники и учебные пособия по арт-менеджменту: С.Б. Войковского «Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве», А.Д. Жаркова «Социально-культурные основы эстрадного искусства», Е.И. Ждановой, С.В. Иванова, Н.В. Кротовой «Управление и экономика в шоу-бизнесе», Е.И. Ждановой, А.К. Акчуриной «Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе», С.М. Корнеевой «Музыкальный менеджмент», Г.Н. Новиковой «Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте», Г.Л. Тульчинского «Менеджмент в сфере культуры», В.М. Чижикова, В.В. Чижикова «Введение в социокультурный менеджмент» и др.

В России, как и в ряде других стран мира, создаются общественные объединения менеджеров культуры. На страницах российского журнала «Арт-менеджер» еще в 2002 году обсуждался вопрос: «Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания». В мае 2003 года уже была зарегистрирована Ассоциация менеджеров культуры, в задачи которой входит становление и поддержка нового для России профессионального сообщества, определяющего культуру как необходимый ресурс для общественного развития и улучшения качества жизни.

В образовательные программы нового поколения высших учебных заведений культуры и искусств Беларуси также включены учебные дисциплины, предусматривающие освоение студентами знаний и навыков в области арт-менеджмента. Так, учебные планы образовательного стандарта нового поколения (начиная с 2008 года) по подготовке культурологов-менеджеров в

Учреждении образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» и в Частном учреждении образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» включают учебную дисциплину «арт-менеджмент».

Вместе с тем, как показывает состояние развития социокультурной сферы на постсоветском пространстве и анализ названных теоретических источников, заимствование западного опыта и перенесение его на отечественную почву оказывается мало продуктивным, без существенной корректировки и учета исторических и культурных традиций.

Интерес к профессии арт-менеджера в настоящее время в Беларуси велик как никогда, а материалов, отражающих теоретические и практические вопросы арт-менеджмента, еще крайне недостаточно. Поэтому очень часто в практической деятельности арт-менеджеры в сфере белорусской культуры и искусства идут путем проб и ошибок, опираясь лишь на собственный опыт или заимствуя его, перенося в практику.

Арт-менеджмент – управление в сфере искусства; совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства сферы искусства.

Основу менеджмента профессионального искусства составляет организация (театр, филармония, продюсерский центр и др.), эффективность которого зависит от правильно найденной модели, а также личности и профессиональной подготовки управляющего. Каждое направление арт-бизнеса имеет свои модели менеджмента и критерии его эффективности. Предпринимательство в сфере культуры не является исключением. В данной сфере существуют свои индикаторы эффективности процессов управления деятельностью организации.

Целями арт-менеджмента являются: пропаганда профессионального искусства, создание условий для творчества и профессионального роста исполнителей, развитие жанров профессионального искусства.

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

В зависимости от характера собственности данные организации могут быть: собственниками материально-технических ресурсов, пользователями материально-технических ресурсов, владельцами и распорядителями материально-технических ресурсов. По составу учредителей данные организации могут выступать в качестве государственных, муниципальных, частных, корпоративных. По характеру административно-правовой определенности могут быть: самостоятельными юридическими лицами, административно-правовой единицей в составе юридического лица, структурным подразделением в составе юридического лица, структурным подразделением в составе административной единицы, входящей в состав юридического лица.

В соотнесении с другими подобными организациями могут выступать как объединение юридических и (или) физических лиц, самостоятельный субъект. В зависимости от характера финансирования могут быть бюджетными, хозрасчетными, но не коммерческими, предпринимательскими (коммерческими).

По организационно-правовой форме подразделяются на коммерческие, главной целью которых является получение прибыли в результате своей деятельности; некоммерческие, которые не зависят от финансового результата, так как получение максимально возможной прибыли не является для них целью всей их деятельности. Основы финансово-хозяйственной деятельности организаций арт-индустрии определяются законодательными и нормативны-

ми актами, соответствующими той или иной организационной форме, в которой создана и функционирует данная организация.

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

Управленческая деятельность в организациях арт-индустрии осуществляется на четырех уровнях, регулируя при этом: отношение между обществом и организацией – через систему законодательных и нормативных актов, регламентирующих процессы создания, функционирования и ликвидации конкретной организации; отношение данных организаций друг с другом и другими предприятиями и учреждениями – через систему договоров; отношение между организацией и потенциальной аудиторией через систему маркетинга, ценообразования; отношение организации с входящими в ее состав художественными коллективами, структурными подразделениями и отдельными работниками – через систему договоров, распорядительных актов администрации организации.

Сегодняшние концертные агентства являются преемниками крупных государственных организаций и компаний. С каждым годом число создаваемых концертных организаций неуклонно растет и географически расширяется. Подобный фактор зависит от увеличивающихся с каждым годом интересов и потребностей зрительской аудитории, а также экономических и финансовых возможностей регионов и уровня покупательной способности в них. Подобное явление нельзя назвать негативным, так как: 1) происходит насыщение рынка культурных услуг; 2) развивается индустрия культуры; 3) не только удовлетворяются потребности аудитории, но и формируется новая

система взаимоотношений субъектов шоу-бизнеса и государственных структур.

Тема 1.2. Концептуальные основы арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере искусства и культуры

Схематично составляющие арт-менеджмента в современной литературе, о чем свидетельствует анализ публикаций названных выше авторов, представлены с трех позиций: как научная дисциплина, поскольку она включает теоретическую основу (теория, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук (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.

Как отмечают российские исследователи, в частности, Г.Н. Новикова, В.М. Чижиков, В.В. Чижиков арт-менеджмент является на сегодняшний момент одним из самых актуальных направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства. Известные исследователи современного российского шоу-бизнеса Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова [8], С. Корнеева [15, 16] предлагают рассматривать арт-менеджмент как управление различными видами искусства (выразительными и изобразительными); как область знания, помогающую осуществлению руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных); продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности специалистов, работающих в сфере шоу-бизнеса.

Понятие «менеджмента» как составляющей «арт-менеджмент» рассматривается современной наукой достаточно широко. Менеджмент – слово английского происхождения (manage) и означает «управлять». Существует зна-

чительное количество определений и трактовок понятия «менеджмент». В теории менеджмента выделяется менеджмент различного типа: технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т.п. В самом общем виде менеджмент представляется как наука и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, интеллект людей.

Менеджмент, по определению Г.Н. Новиковой, это форма управления предприятием, цель которой – достижение наивысшей эффективности материального и духовного производства. Это целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Менеджмент также рассматривается как своеобразная культура управления, присущая развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как ноософное явление.

Менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Когда же принципы и законы менеджмента стали применяться и в других областях человеческой деятельности, для разграничения этих понятий, в обращение был введен термин «арт-менеджмент» (artmanagement), указывающий на тот факт, что в данном случае речь идет о сфере не промышленного производства.

Менеджмент в сфере культуры искусства получил активное развитие в 30-е годы XX века в США в связи с развитием кинематографа и расширением предпринимательских инициатив в социально-культурной сфере, проникновением бизнеса в эту сферу деятельности. Вскоре менеджер становится влиятельной силой в арт-индустрии. Именно его деятельность связана с получением прибыли через создание арт-продукта – кинофильма, спектакля, «звезды», концерта, фестиваля, конкурса и др. То есть, сама идея

посредничества между творцом, художником, артистом и аудиторией (публикой, зрителем, посетителем выставки и т.д.) получила распространение уже многие десятилетия назад.

Но в той или иной мере принято говорить об арт-менеджменте как о достижении эстетических, творческих, артистических и подобных задач через управление отношениями на регулярной основе. И именно из-за одновременной значимости многих целей, вплоть до отсутствия явного приоритета, арт-менеджмент очень сильно отличается от общего менеджмента, управления в других областях.

Арт-менеджмент заключается в том, чтобы обеспечить, заставить, дать возможность тому или иному творческому замыслу, проекту, задумке произойти, случиться. И именно работа арт-менеджеров – создать условия, в которых творческий, художественный проект произойдет и будет поддержан. Арт-менеджмент – это деятельность, в которой всегда задействовано много людей, причем вне зависимости от масштабности того, чем арт-менеджер занимается.

Арт-менеджер должен быть между различного уровня структурами власти, администраторами площадок, залов, студий, радиостанций, телеканалов и, конечно же, творцами (художниками, музыкантами, композиторами) и т.д.

И это тоже весьма серьезная отличительная черта арт-менеджмента от менеджмента в других сферах.

Арт-менеджеры могут называться по-разному: менеджер, директор, продюсер, куратор, координатор с различными приставками до или после указанных наименований. Арт-менеджеры могут иметь комплексную ответственность за организацию или в крупных структурированных компаниях могут быть ответственными за специфический участок работы, например, маркетинг, промоушен, коучинг, тренинг, кастинг, продакшен и т.д. И это тоже отличие арт-менеджмента от управления в других сферах. Возможно,

только банковский менеджмент может поспорить с арт-менеджментом по количеству заимствований.

Есть много других аспектов и отличительных особенностей арт-менеджмента от управления в других областях. Смело можно утверждать, что арт-менеджмент отличается от всего остального весьма значительно. В том числе трудовыми затратами – имея в виду, что часто приходится потратить невероятное количество усилий, нервов, чтобы добиться желаемого результата. Именно поэтому арт-менеджер – единица творческая, креативная. Хорошим арт-менеджером можно быть по призванию.

Арт-менеджмент в современной литературе все чаще представляют как новое пространство для распространения теории управления. Согласно этой точке зрения, менеджмент искусств находится в стадии зарождения, и если его не «удобряют», вкладывая туда знания и методы общего менеджмента, то вряд ли он будет развиваться и приносить отдачу. Концепция управленческой деятельности в сфере культуры и искусств, опирающаяся как на общие законы менеджмента, так и на закономерности функционирования искусства в социуме, в конце концов и получила название «арт-менеджмент».

Для того чтобы окончательно разобраться, а вернее приблизиться к пониманию, что же такое арт-менеджмент, воспользуемся приемом, который применила в одной из своих работ доктор философских наук Татьяна Суминова, а именно «препарированием» термина «арт-менеджмент» и разделением на две составляющие – арт и менеджмент. Первостепенным, главенствующим в данном словосочетании, безусловно, является его первая составляющая – «арт».

«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 со следующих:

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-, радиоискусства, компьютерные искусства (компьютерная графика, интерактивный компьютерный перформанс, компьютерная музыка, компьютерная анимация);

2) квинтэссенция художественной культуры.

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.

При этом (и здесь мы постепенно начнем подходить ко второй составляющей) мы одновременно должны воспринимать арт-менеджмент как:

- искусство (т.е. высокая степень умения и мастерства) управлять искусством;
- искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами;
- науку, имеющую свой 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, а также экономико-правовой реальности.

Собственно арт-менеджмент в зарубежном понимании есть не просто совокупность технических процедур и методов, а особая субкультура, наполненная своими ценностями, нормами и законами. Но слепое копирование и использование западных теорий и технологических алгоритмов арт-менеджмента без учета специфики российской действительности и филосо-

фии управления не сможет принести реальных положительных результатов. Тем более что арт-менеджмент – это, прежде всего, философия и культура управления в артистической сфере, или артосфере.

Искусство в истории культуры развивалось и функционирует параллельно с мифологией и религией. Искусство продуцирует свои ценности за счет художественного освоения действительности. Миссия искусства в познании эстетического и, прежде всего, в художественной интерпретации автором реального и нереального. Собственно искусство обогащает культуру художественными ценностями, формируя тем самым духовную сущность человека. Искусство рефлектирует миф и само воспроизводит его. Рефлексия – это обращенность объекта на самого себя. В целом, искусство способно поддерживать открытость системы ценностей и выбора ориентиров в культуре. Искусство воспитывает духовную независимость человека и свободу его духа.

Как известно, в теории искусства выделяются процесс творчества (создания художественных ценностей, их интерпретацию) и процесс организации творчества (создание условий для творчества и обеспечение функционирования в обществе художественных ценностей, их потребление и распространение). Исследователи современной российской поп-музыки отмечают, что в области шоу-менеджмента четко прослеживаются два ведущих структурных элемента деятельности менеджера – процесс создания духовных ценностей и процесс продвижения художественной продукции на рынок культурных услуг.

Один из первых исследователей современного российского шоу-бизнеса И. Пригожин считает, менеджмент шоу-бизнеса это – «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». Преимущественно второе направление является полем профессиональной менеджерской деятельности, направленной на организацию, координацию действий всех уча-

стников художественно-творческого процесса по созданию и продвижению «арт-продукта». Согласно мнению Г.Н. Новиковой, под арт-продуктом следует понимать производство различных шоу-программ, концертов, фестивалей, выпуск специализированных изданий, организацию показов мод, выставок художественных произведений, продажу компакт-дисков, видеоклипов и т.д.

В настоящее время существует несколько определений и трактовок данного понятия. К примеру, Г.Н. Новикова 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».

На взгляд автора, арт-менеджмент следует рассматривать как особую систему управленческой деятельности, включающую в себя, 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.

Согласно мнению многих авторов, арт-менеджмент находится между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство). Оставаясь частью менеджмента, арт-менеджмент сформировался как совокупность своих собственных знаний. Исходя из того, что арт-менеджмент – это процесс управления производством продукта рынка культурных услуг, включающий все структурные элементы управления (планирование, организацию, мотивацию, контроль) организацией людей, занятых этим производством, можно утверждать, что арт-менеджмент представляет собой совокупность управленческих приемов, характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции.

С появлением Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (АИМАС) в мировом культурном сообществе официально было про-

возглашено возникновение нового дисциплинарного направления – Арт-менеджмент или менеджмент в сфере искусства, который признан наукой третьего тысячелетия. Арт-менеджмент очень тесно связан с обществом, в котором он развивается, что многие не понимают и недооценивают. Причем, что очень важно и мало кем понимается, взгляд на искусство как на эстетические отношения между предметом и потребителем означает, что маркетинг и потребительское поведение становятся частью творческого процесса и исследования в этой области вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента.

Арт-менеджмент, по определению таких исследователей, как Ф. Колбер, И. Эврар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента. Теоретическая база новой дисциплины сформировалась благодаря исследованиям и публикациям, а полученные новые знания распространяются и передаются посредством образовательных программ.

Таким образом, арт-менеджмент можно определить как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллектива организации (продюсерского центра, фирмы).

Основными сферами применения арт-менеджмента являются: шоу-бизнес, арт-индустрия, концертно-гастрольная сфера, индустрия средств массовой информации, сфера социально-культурной деятельности, народного творчества, индустрия досуга.

Тема 1.3. Основные направления развития арт-менеджмента как области научного знания

Начиная с середины XX века в научной литературе, посвященной проблемам изучения современного искусства в его социальном контексте,

находит свое 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 исследовательской деятельности по систематизации и расширению теоретических знаний о закономерностях развития арт-менеджмента как специализированной области научного знания.

Активность исследователей чаще всего направлена на определение социально-культурной сущности арт-менеджмента, выявление круга функций и задач профессиональной деятельности арт-менеджера, а также на рассмотрение других вопросов из числа функций управления в сфере культуры и искусства.

Весьма продуктивно осуществляются исследования относительно технологических аспектов функционирования арт-менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности специалистов. Особым предметом исследования здесь выступает компетентностная модель арт-менеджера и система его специальной подготовки, включая функциональные обязанности и алгоритмы профессиональной деятельности в разных видах художественной практики, включая основные направления современного искусства.

Научные исследования прежде всего связаны с изучением направлений деятельности арт-менеджера, с выявлением современных социокультурных аспектов его деятельности, круга задач и обязанностей, основ коммерческой деятельности, технологий создания организации искусства и арт-фирм. Особое внимание современные культурологи и маркетологи обращают на алгоритмы осуществления рекламных кампаний, разработку имиджа, механизмы поиска спонсорской помощи и другие вопросы из числа функций управления в сфере культуры и искусства.

Нельзя не отметить, что в ряде исследований арт-менеджмента актуализируется необходимость создания так называемого, национально-ориентированного арт-менеджмента, который бы включал в себя культуро-охранные, культуротворческие, образовательные, исследовательские, проектные, информационно-рекламные, управленческие технологии и вырабатывал бы инновационные (альтернативные) технологии, стимулирующие интерес к национальному искусству и отечественной культуре.

Можно утверждать, что, несмотря на повышенный интерес профессиональной среды к проблемам управления в сфере отечественного искусства и культуры, ощущается острая недостаточность концептуально-теоретических разработок, посвященных проблемам арт-менеджмента, научно обоснованных алгоритмов профессиональной деятельности специалистов в условиях Беларуси, с учетом национальных традиций, менталитета белорусского народа, а также особенностей становления и развития современных видов и форм художественной деятельности.

Таким образом, разработка проблем, посвященных арт-менеджменту, в значительной мере может восполнить существенный пробел в области как теоретического, так и прикладного поля деятельности арт-менеджеров. Результаты исследования особенностей арт-менеджмента в белорусском искусстве необходимы для обеспечения теоретической базы для специального образования культурологов-менеджеров, продюсеров, имиджмейкеров и др., подготовка которых осуществляется в ряде учебных заведений Беларуси.

Практика подготовки арт-менеджеров в условиях высшего образования выдвигает перед наукой ряд задач, в числе которых дальнейшая разработка методологических и теоретических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства; исследование арт-менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности в структуре социокультурного менеджмента; выявление особенностей арт-менеджмента в различных видах и формах культуротворческой деятельности; определение основных компетенций арт-менеджера и механизмов фор-

мирования его профессиональных умений и навыков; разработка и внедрение инвариантных моделей учебных планов подготовки арт-менеджеров в условиях высшей школы.

Как и многие другие сферы, искусство и культура испытывают на себе влияние всеобщей глобализации, которая представляет собой проблему для художественного творчества, организаций культуры и искусства, так как сильно влияет на внутренний рынок. Экономика третьего тысячелетия входит в новый цикл развития, основанный на внедрении инноваций, развитии информационных технологий и Интернет-коммуникаций. И здесь вклад арт-менеджмента неоценим. Учитывая, что искусство и культура всегда были связаны с инновацией, информацией, символами, ломкой стереотипов, именно арт-менеджмент призван играть основную роль в создании системы управления, настроенной на новый тип экономических отношений.

Таким образом, результаты исследования арт-менеджмента в сфере культуры и искусства позволяют рассматривать его как синтез искусства и управления. Дальнейшая же разработка концептуально-теоретических и технологических основ арт-менеджмента остается актуальной проблемой.

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

Тема 1.4. Вклад Франсуа Колбера в становление теории арт-менеджмента

Начиная с исследований Франсуа Колбера, опубликовавшего более 100 работ по вопросам маркетинга и менеджмента в сфере культуры и искусства,

являющегося основателем «школы арт-менеджмента» и главным редактором Международного журнала по арт-менеджменту, исследователи рассматривают арт-менеджмент в качестве одного из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей.

Арт-менеджмент по праву может претендовать на статус самостоятельного научного направления, отделившегося от классического менеджмента и экономической теории по ряду существенных признаков. К примеру, Франсуа Колбер называет «арт-менеджмент – наукой третьего тысячелетия». Рассуждая о научном статусе арт-менеджмента автор утверждает, что с появлением международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (АИ-МАС) и проведением ее пятой конференции, которая прошла 2003 году 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».

Тема 1.5. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента

Арт-менеджмент рассматривается преимущественно в структуре менеджмента социально—культурной деятельности. В частности, на этой позиции настаивают В.М. Чижиков, В.В. Чижиков: «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».

1. Социокультурная среда, формирующаяся в обществе, постепенно трансформируется из среды только потребления в среду причастности, вовлеченности и развития человека, что обуславливает необходимость становления и развития особого типа управления – сопричастного менеджмента.

2. Управление в социокультурной сфере выражается в конкретной организации и регулировании деятельности коллективов, которые в свою очередь обеспечивают воспроизводство социальной и культурной жизни людей; в разработке стратегических и текущих целей и задач социокультурного развития соответствующего региона.

3. Социокультурный менеджмент и производственный процесс в этой сфере – это не манипулирование индифферентной массой людей, а гармоничная деятельность, в основе которой находятся духовные начала, личность, человеческий ресурс, но не ресурс, определяемый набором индивидов, а представляющий собой совокупность организационных отношений, очерченных определенной социокультурной деятельностью.

4. Исходя из того, что социокультурная сфера приобрела сегодня характер как некоммерческой, так и коммерческой деятельности, менеджер социально-культурной деятельности обязан быть экономически и юридически грамотным специалистом, а его деятельность соизмеряться с закономерностями культурно-исторических и современных процессов, человеческого опыта общения и взаимодействия.

5. Поскольку в социокультурной сфере ключевыми фигурами производственного процесса являются в основном люди творческого труда, процесс регулирования и координации их деятельности должен опираться на мотивационные и стимулирующие факторы.

Оценка человеческого фактора в системе производства, формирование научных взглядов на управление персоналом начались вместе с формированием теории управления как науки. Это произошло более ста лет назад, в самом

начале периода промышленной революции. В настоящее время принято рассматривать три группы теорий управления персоналом: 1) классические теории; 2) теории человеческих отношений; 3) теории человеческих ресурсов.

Видные представители классических теорий — Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, Р. Ликарт, Р. Блейк. Авторами теории человеческих ресурсов, как известно, являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

1. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 гг. Главное в эффективном управлении состояло в четком разграничении полномочий между руководителем и его подчиненными, в донесении идей высшего руководства до непосредственного исполнителя. Человек воспринимался как «элемент системы». Считалось, что труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения и более важно то, что они имеют заработок. Главной задачей руководителя являлся строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко выполнимые, простые и повторяющиеся операции, разработать несложные процедуры труда и воплощать их на практике.

2. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Была разработана концепция «психологического» человека. Признавалось, что индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы. Управление ориентировалось на малые группы на снятие напряженности, устранение конфликтов, утверждение принципа коллективизма. Главной задачей руководителя становилось следующее: помочь трудящимся ощущать себя полезным и нужным. Необходимо было информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организа-

ции, предоставлять им определенную самостоятельность и поощрять самоконтроль над исполнением.

3. Теории человеческих ресурсов сложились примерно в 1960-е гг. XX в. и исходили из признания труда как доставляющего удовлетворение большинству индивидов. Они ответственны, способны к самостоятельности, творчеству, личному самоконтролю, стремятся внести свой вклад в реализацию общих целей, в разработке которых принимают участие. Человек называется «социальным, развивающимся». Главной задачей руководителя становилось более рациональное использование человеческих ресурсов, создание в коллективе обстановки максимального проявления способностей для каждого члена коллектива, привлечения к решению важных проблем, постоянное расширение самостоятельности и самоконтроля у подчиненных.

4. С конца 90-х годов прошлого века в управлении проявляется инновационная и предпринимательская направленность. Главным становится солидарный стиль, совместное мышление. Укрепляется самоуправление как основа организации. Возникает понятие «предприимчивый» человек как основная характеристика члена коллектива.

В рамках концепции управления человеческими ресурсами обозначился органический подход к управлению, расширяющий традиционные функции организации труда и зарплаты. Это рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде и соответствующей доминирующим потребностям личности: самоактуализация – побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления, превращение работы в главное средство самовыражения служащих; самоуважение – работа как зона устремлений работника, обеспечивающая его автономию, ответственность и развивающая самоидентичность; социальные потребности – необходимость в общении с коллегами и ощущение нужности людям; потребность в безопасности – работа как средство защищенности со-

трудникам, обеспечиваемое программами пенсионного, социального и медицинского страхования, гарантией занятости, перспективами карьеры внутри организации, охраной труда; физиологические потребности – работа как обеспечение возможности восстановления затраченной работником энергии через заработную плату и другие виды материального вознаграждения [11].

5. В последние годы развивается концепция представлений об организации как культурном феномене (культурологический взгляд) и гуманистический подход к управлению человеком. В системе управления преобладает не иерархический диктат, а организационная культура, направляющая действия работников через соответствующие эталоны развития, отраженные в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах организации, социальных общностей.

Рассмотрение смены парадигм управления с точки зрения эволюционного подхода позволяет раскрыть взаимосвязи моделей менеджмента с этапами социокультурного развития страны, национальным характером экономики, развитием информатики, психологии, социологии, философии, менеджментом духовной сферы жизнедеятельности народов, наций, их деловой культурой.

Предполагается более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизацию затрат (критерий эффективности), внедрение самоконтроля, а не внешнего контроля, замена бюрократической централизации на органичную, гибкую форму организации. Коллективная структура, учитывающая все многообразие позиций собственных сотрудников, поощряющая их формулирование и сопоставление результатов различного осмысления реальности, должна обеспечить возможность диалога, подразумевающего «свободное течение смысла», когда каждый человек должен быть выслушан, а основная цель состоит совсем не в том, чтобы победить (в этом и состоит принципиальное отличие от дискуссии). Компания из совокупности более или менее скоординированных отдельных направлений работ

преобразовывается в сетевую систему постоянных взаимодействий, обеспечивая свободную циркуляцию внутренней энергии группы. «Снятие ограничений, обусловленных жесткой трактовкой должностных обязанностей, предоставляет каждому отдельному сотруднику шанс выиграть от того, что может предложить группа в целом, а в результате — укрепить собственную мотивацию. В условиях, когда цель, составляющая основу отдельного вклада, получает должное освещение и становится понятной для всех, сотрудники начинают чувствовать себя связанными друг с другом одним общим делом».

В арт-менеджменте имеют место общие принципы менеджмента, такие как: *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.

Принципы менеджмента анализируют и синтезируют объективные закономерности управления, определяя черты реальной управленческой практики в любой организации культуры искусства. Они представляют собой общие правила, формируют требования к системе управления организацией – функциям, методам и организационной структуре управления.

Система принципов арт-менеджмента в сфере культуры и искусства 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 арт-менеджмента следует отнести:

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

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

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

4) потенциал арт-менеджмента определяется ресурсом управленческих структур, прежде всего кадровым;

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

6) соответствие организационно-управленческой модели управления реально осуществимым видам и формам социокультурной деятельности;

7) оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;

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

Закономерности имеют объективный характер, а реализуются в процессе деятельности людей. Это в полной мере относится и к закономерностям менеджмента в сфере культуры и искусства. Под воздействием проявления закономерностей в организациях культуры и искусства формируются принципы арт-менеджмента.

Теория социально-культурной деятельности включает в свое родовое понятие самые широкие и разнообразные явления культуры. Примем, в каче-

стве фундаментального, наиболее общее определение, приведенное М.А. Ариарским в издании «Прикладная культурология»: «социально-культурная деятельность – это обусловленная нравственно-интеллектуальными мотивами общественно целесообразная деятельность по созданию, освоению, сохранению, распространению и дальнейшему развитию ценностей культуры».

С полным основанием можно говорить, что в этой сфере деятельности проявляются все разнообразие социокультурных связей и отношений, обеспечивающих необходимую для общества интенсивность процессов социокультурного развития. Задействованы в этих процессах люди, средства производства, материальные структуры, технология, информация через многочисленные производственно-хозяйственные образования (или производственно-хозяйственные системы как физические объединения реальных элементов для выполнения программы или цели).

Для достижения поставленных целей и задач, получения определенных результатов осуществляется регулирование, заключающееся в создании материальных, организационных, технологических условий, в том числе и через привлечение и организацию ресурсов (понятие ресурсы происходит от франц. «*resources*» и обозначает «источники средств, доходов»). Таким образом формируется производственно-творческий потенциал субъектов культурной деятельности.

Экономическая теория включает в понятие ресурсов «все природные, людские и произведенные человеком ресурсы, которые используются для производства товаров и услуг». Теория социально-культурной деятельности включает в ресурсную базу СКД (социально-культурной деятельности) специфический, но довольно широкий список ресурсов: нормативный, кадровый, финансовый, материально-технический, демографический, социальный (как запасы творческой энергии личности, социальных групп и общества в целом – социальные, познавательные, деятельные).

Качественная специфика сферы культуры может быть выражена подразделением ресурсов на две группы: ресурсы воздействия, или творческого производства (трудовые, материальные, энергетические, финансовые и информационные) и ресурсы духовного восприятия (уровень культуры населения и функционально-свободное время).

Социокультурный менеджмент, в отличие от стратегического и других, имеет признаки сопряченного менеджмента. Локализуясь в конкретном социокультурном предмете управления, такой менеджмент не исключает таких общих управленческих действий, как упорядочение, регулирование системы в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды, но в большей степени направлен на деятельность по руководству людьми, на деятельность по осуществлению деятельности.

Профессию менеджера социокультурной деятельности, таким образом, можно определить как род деятельности, источником мотивации которой является искусство побуждения людей к достижению желаемых целей, получению намеченных результатов.

Профессионально подготовленный специалист культуры выступает в качестве менеджера творческой деятельности в культуре и в качестве творца ее ценностей. Большое значение в этой связи имеют организаторские, творческие, гражданские и нравственные качества специалиста культурно-досуговой деятельности. Профессиональное мастерство этого специалиста по своей природе также уникально.

Рассматривая признаки, лежащие в основе профессионального мастерства специалиста культуры, Н.К. Бакланова указывает, что деятельность специалиста культуры профессионально целесообразная, индивидуально-творческая и оптимальная, а профессиональное мастерство – это качественный уровень профессиональной деятельности, носящей творческий характер, ориентированной на социально значимый конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.

В различных сферах деятельности учреждений культуры выделяются иные требования к системе профессиональных знаний, умений и навыков, профессиональных способностей и качеств личности.

Профессиональное мастерство не может быть сформировано только в ходе обучения, в студенческой аудитории, здесь лишь закладываются его основы. Оно представляет собой совокупность теоретических знаний и практического опыта, полученного в результате профессиональной, порой длительной, деятельности.

Следовательно, проблемы формирования основ профессионального мастерства специалиста необходимо связывать, с одной стороны, с освоением теоретических знаний, а с другой – с овладением методами и приемами, умениями и навыками профессиональной деятельности.

Синтез теоретических профессиональных знаний, практических умений и навыков в совокупности со способностями и качествами личности является базовой основой профессионального мастерства специалиста, необходимого для успешного решения разноплановых профессиональных задач культурной деятельности.

Одним из главных свойств профессионального мастерства специалиста является владение несколькими видами деятельности, характерными для взаимодействия человека с целостным объектом-системой.

Формирование целей (целеполагание) относится к важнейшей части методологии как менеджмента в целом, так и арт-менеджмента в частности. Решение вопросов выбора цели менеджер-руководитель должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на предпринимательский талант, высокую профессиональную компетентность, опыт, интуицию и добросовестное отношение персонала организации к выбранной цели.

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

Производный термин «целеполагание» означает, что действие или поведение организации можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

Для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое необходима конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации.

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для достижения главной цели и выработки стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, какими могут быть организации сферы культуры и искусства, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенном рода духовных услугах, запросов населения в интеллектуальных продуктах.

Стратегия, в свою очередь, – это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;

- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Тактика – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т.е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Менеджмент сегодня можно рассматривать как своеобразную культуру управления, присущую развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как ноософное явление.

Рассмотрение смены парадигм управления с точки зрения эволюционного подхода позволяет раскрыть взаимосвязи моделей менеджмента с этапами социокультурного развития страны, национальным характером экономики, развитием информатики, психологии, социологии, философии, менеджментом духовной сферы жизнедеятельности народов, наций, их деловой культурой.

В последние десятилетия повысились требования к ответственности за социальные результаты в области менеджмента, и особенно это касается менеджмента в сфере культуры.

Современная парадигма управления меняет свою сущность путем наращивания гуманистических подходов к управлению. Необходимо решать новые задачи, по экономичному расходованию не только материальных и финансовых капиталов, но и человеческих — здоровья, интеллектуальных усилий, духовности, нравственных усилий персонала. Вопрос стоит и об изменении форм и направленности стимулов труда уже с иных позиций – формационного развития общества и управления.

Американский психолог А. Маслоу пошел дальше в своих исследованиях, выдвинув концепцию о самореализующемся работнике, достигшем высшего уровня реализации потребностей, поскольку за счет личной незави-

симости, максимального использования своих способностей и ответственного отношения к работе он сумел удовлетворить все предыдущие потребности. Парадигма менеджмента человеческих ресурсов стала пониматься так, что успешность работы организации обеспечивается тем, насколько полно используется потенциал персонала при достижении целей, а методы управления должны быть направлены на то, чтобы сделать человеческие ресурсы фирмы наиболее продуктивными.

Использование всех возможностей человека становится ведущим направлением в деятельности процветающих арт-фирм и учреждений культуры. Создаются организационно-технические и социально-психологические условия для максимальной реализации профессиональных, физических и духовных качеств специалистов-профессионалов. Организации и их структуры становятся открытыми системами, готовыми к обмену информацией с окружающей средой, а современная парадигма управления содержит в себе маркетинговую концепцию управления бизнесом и концепцию социальной ответственности менеджмента.

Смена управленческого мышления и освоение новой управленческой культуры происходят в борьбе двух подходов к управлению: рационалистического и поведенческого. В рационалистическом подходе управление строится на получении максимальной прибыли от деятельности сотрудников, рабочих по переработке природных ресурсов. Поведенческий подход основан на максимальном эффекте от инициативной деятельности и реализации квалификационных интересов каждого участника команды.

В зарубежной управленческой мысли поведенческий менеджмент уступает менеджменту обучения и знаний, сущность которого заключается в раскрытии человеческих возможностей. Данные теории видят ресурсы управления в неиспользованных человеческих возможностях, открытости границ и интенсивности информационных потоков, взаимопроникновении национальных культур, что вызывает необходимость в постоянном обучении персонала, усвоении им новых знаний, технологий, ценностей деловой, орга-

низационной, трудовой, инновационной и других видов культуры управления. Соответственно меняется поведение и стиль мышления сотрудников, система ценностей, которые способствуют успеху и устойчивому росту организации. Организация становится обучающей системой, представляя собой новый тип управления.

Тема 1.6. Вклад менеджмента искусств в теорию и практику менеджмента

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

И наконец, появление арт-менеджмента как самостоятельной дисциплины наталкивается на двойной дефицит легитимности, на возражения с двух сторон – искусства и управления. Оказавшись в такой ситуации, исследователи арт-менеджмента могут в качестве обороны попытаться узаконить свою деятельность. Или же занять наступательную позицию, доказывая, что вклад арт-менеджмента в область управления не является односторонним.

Далее рассмотрим различные виды такого вклада, поскольку они принадлежат к основным подгруппам менеджмента.

Еще один вклад в управление – это лидерство. Многие организации так или иначе связаны с искусством, имеют модель харизматического лидера, которая формирует особые стили мотивации; это может быть отнесено и к

другим сферам, где творческая работа играет важную роль (например, наука, образование и т.п.).

Здесь часто встречается проблема двойственного управления, обычная для сектора искусств, с комбинацией компетенций в области творчества и управления. Стремясь разрешить эту довольно сложную проблему, подобные двойственные решения могут применяться как на индивидуальном уровне (например, когда внешние и внутренние вопросы управления компанией распределяются между двумя руководителями), так и на организационном (разделение ролей между директором и советником по надзору).

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

Маркетинг, таким образом, играет здесь скорее профилактическую роль: он как бы внедряется в артистическую область, навязывая свои законы. Такое отношение к маркетингу согласуется с его традиционным назначением – отвечать желаниям и нуждам потребителей.

Другой особенностью маркетинга искусств является и то, что из-за строго ограниченных бюджетных средств в сочетании с расширяющимся доступом потребителей к мировой сети торговли в сфере искусства развивается на основе прямой связи и межличностных обменов, а также с помощью технологии «уличного» и «телефонного» маркетинга.

Можно выделить два основных вклада исследований арт-менеджмента в область потребительского поведения:

– нематериальная ценность, когда потребление товаров не разрушает их ценность, а наоборот, привнося атмосферу успеха, может увеличить их символическую значимость;

– экспериментальная парадигма, включающая эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию.

Тема 1.7. Арт-менеджмент как сфера профессиональной деятельности

Профессиональное назначение арт-менеджера заключается в следующих видах деятельности: менеджера (администратора, антрепренера, продюсера, импресарио, промоутера, руководителя) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино и фотостудий, студий видео и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, наконец, комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры городов и районов страны; менеджера профессиональных и самодеятельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театрально-студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития.

Менеджер как субъект социокультурных процессов играет огромную роль в деятельности профессиональных и самодеятельных культуроформирующих, творческих и культуросохраняющих организаций и учреждений.

Он выступает при этом в двух ипостасях: в качестве регулятора и организатора, советчика и подсказчика в социокультурной самоорганизации, саморазвитии и самовыражении человека в различных культурных формах; в качестве носителя культурно-ценностных эталонных образцов, создателя и транслятора этих образцов, культурных форм и ценностей, составляющих содержание социокультурных процессов.

Можно выделить две фазы развития учебных программ по арт-менеджменту: первая (период медленного роста) длилась с 1966 по 1980 гг.; вторая, более быстрая, продолжается с 1980 г. и по сегодняшний день. Первая магистерская программа по менеджменту изобразительных искусств была открыта в Йельском университете (США), затем подобные курсы были созданы в London City University (Англия, 1967), Театральной Академии в Санкт-Петербурге (Россия, 1968) и York University (Канада, 1969). К 2000 году таких программ было уже около 400.

Рассматривая разные типы предложенных программ, надо принять во внимание два аспекта: академический уровень, на котором планируется каждая программа, и авторство разработанной программы внутри учреждения.

Можно выделить три уровня аудитории в арт-менеджменте: 1) семинары для менеджеров-практиков; 2) студенческие программы; 3) программы для специалистов. Некоторые учреждения предлагают краткосрочные семинары для менеджеров предприятий, связанных с культурой и искусством, которые дают возможность получить профессиональные навыки, но не выдают дипломов. Большинство существующих программ имеют статус научной степени (бакалавр или магистр), но существуют тренинги и не для специалистов. Интересно заметить, что арт-менеджмент преподают не только на факультетах управления, но и на искусствоведческих факультетах, особенно в программах по истории театра и истории изобразительных искусств (музеологии). Студенты, прошедшие такой курс, получают специальный сертификат. Нужно заметить, что театральные и музееведческие программы иногда предлагают только один общий курс арт-менеджмента, без подпрограммы. Зачастую преподаватели – либо «чистые» практики, либо вообще не являются специалистами в данной области. С другой стороны, многие школы бизнеса не выделяют арт-менеджмент в специальный курс.

РАЗДЕЛ 2. Компетентностная модель арт-менеджера

Тема 2.1. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства

Менеджер обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. Управленческая работа принадлежит к числу видов деятельности человека, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к работе в должности менеджера.

Менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками, относится только профессии менеджера, в отличие от других профессий, которые выполняют специальные задачи, но не задачи руководителя. Менеджер – это человек, прошедший большую специальную подготовку и добивающийся результатов посредством управления другими людьми. Для управления коллективом или организацией (фирмой, корпорацией) менеджер использует различные формы, функции, методы, принципы и стили управления, что позволяет эффективно планировать, решать, контролировать деятельностью коллектива или организации для достижения определенных целей.

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами. Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.).

Подобные разночтения вполне объяснимы, поскольку понятие менеджмента включает и функции-обязанности, и деятельность по управлению, вбирающую в себя весь управленческий инструментарий – средства, формы и методы управления производством, и область человеческого знания, и определенную категорию людей-управленцев.

Исследователи современного российского шоу-бизнеса отмечают, что при современном состоянии и развитии шоу-бизнеса в России в области шоу-

менеджмента четко прослеживаются два ведущих структурных элемента деятельности менеджера – процесс создания духовных ценностей и процесс продвижения художественной продукции на рынок культурных услуг. В связи с этим предлагается следующее определение **менеджмента шоу-бизнеса**: *«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».*

Но арт-менеджмент – это еще и процесс управления производством продукта рынка культурных услуг, включающий все структурные элементы управления (планирование, организацию, мотивацию, контроль) организацией людей, занятых этим производством. Поэтому арт-менеджмент представляет собой 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. Таким образом, арт-менеджмент можно определить как **профессиональное управление процессом создания художественных ценностей** (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллектива организации (продюсерского центра, фирмы).

Менеджмент в сфере искусства особенно плодотворно начал развиваться в 30-е годы XX века в США в связи с ростом кино-индустрии и активным проникновением бизнеса в эту сферу деятельности. Вскоре менеджер становится влиятельной силой в арт-индустрии. Именно его деятельность связана с получением прибыли через создание арт-продукта – кинофильма, спектакля, «звезды», концерта, фестиваля, конкурса и др.

Тема 2.2. Арт-менеджмент как функционально-ролевой вид деятельности

Арт-менеджмент рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей. Для управления коллективом или организацией (фирмой, корпорацией) менеджер использует различные формы, функции, методы, принципы и стили управления, что позволяет эффективно планировать, решать, контролировать деятельностью коллектива или организации для достижения цели. Рассматривая виды социокультурного менеджмента, авторы учебного пособия «Введение в социокультурный менеджмент» В.М. Чижиков и В.В. Чижиков выделяют четыре основные функции арт-менеджера, осуществляющего, например, постановку пьесы зарубежного автора, исходя из аспектов его деятельности:

- 1) художественный аспект: а) перевод; б) выбор режиссера; в) выбор актеров; г) выбор художника-постановщика; д) приобретение костюмов, установка театральной техники; е) организация премьеры;
- 2) организационный аспект: а) аренда помещения; б) расписание репетиций; в) организационная работа по распространению билетов;
- 3) маркетинговый аспект: а) организация рекламы; б) продажа билетов;
- 4) финансовый аспект: а) определение сметы расходов; б) формирование бюджета; в) поиск спонсоров.

Однако многоаспектный характер деятельности арт-менеджера не может быть сведен лишь к перечисленным функциям, поскольку он (арт-менеджер) занимается деятельностью, связанной с разработкой коммерческого творческого проекта, планированием творческого роста и разработкой имиджа «звезды», группы, поиском технического оборудования, производством рекламной продукции, выявлением сегментов рынка востребованности будущего проекта, связями с общественностью, мерчендайзингом и т. п.

Многоаспектный характер деятельности в данном случае указывает на необходимость использования не одного, а целой группы арт-менеджеров в

каждом из четырех видов деятельности, наделенных соответствующими полномочиями и мерой ответственности. В целом же арт-менеджмент всей антрепризы должен состоять из следующих частей: администрации, службы по обеспечению маркетинга и финансирования, персонала и obsługi, организации творческого процесса.

Координация деятельности всего коллектива арт-менеджеров определяется такими факторами, как компетентность, высокий художественный уровень, осознанность миссии организации, умелое разделение труда и ответственности, отсутствие мелочной опеки, правильный выбор приоритетов и умение учитывать возникающие проблемы.

Кроме того, нетрудно заметить, что насыщенность культурного информационного пространства, возросшие культурные запросы населения и оздоровление финансовых возможностей даже традиционных клубных учреждений изменили приоритеты, цели, задачи и содержание их деятельности, в которых все больше места занимает профессиональное искусство, концертная деятельность, что требует профессиональной менеджерской организации и управления этими процессами в самих клубных учреждениях.

Подобные разночтения вполне объяснимы, поскольку понятие менеджмента включает и функции-обязанности, и деятельность по управлению, вбирающую в себя весь управленческий инструментарий, то есть средства, формы и методы управления производством, и область человеческого знания, и определенную категорию людей-управленцев.

Кроме того, деятельность арт-менеджера связана с обеспечиванием функционирования профессиональных и самодеятельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театрально-студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития.

Непосредственно в круг профессиональной деятельности арт-менеджера также включаются: производство и продажа компакт-дисков, видеокассет, видеоклипов, развлекательных и игровых программ, телевизионных и радиопрограмм, производство и распространение кинопродукции, специализированных газет и журналов, производство музыкальных инструментов и технического оборудования для концертно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.), организация гастрольных турне и многое другое.

Очевидно, что арт-менеджер имеет достаточно широкое поле деятельности, поскольку художественно-творческий продукт очень многообразен. Но главными задачами арт-менеджера становятся управленческие и творческие задачи: поиск неординарных идей, новых произведений в сфере культуры, талантливых исполнителей, организация их творческой деятельности, подбор репертуара, поиск инвесторов, создание сценического имиджа, забота о творческом росте исполнителя или творческой группы и планирование их карьеры, подбор команды специалистов, поэтапно решающих поставленные задачи.

Обобщая материалы исследований и разработок в области арт-менеджмента [3; 8; 9; 15; 21 и др.], попытаемся выделить основные функции арт-менеджера:

– *художественно-творческая* – это обеспечение концептуально-творческой, сценарной, репетиционной, концертно-гастрольной деятельности исполнителя либо творческого коллектива, разработка творческого имиджа проекта, конкретного исполнителя, группы, разработка сценографии, костюмов, эмоционально-образного и музыкального решения проектов и программ.

В профессиональные обязанности арт-менеджера входит поиск и сложнейшая работа по созданию «звезды» эстрадного искусства, кино, театра, галерейного бизнеса, дизайна. Он должен уметь найти подходящего режиссера-постановщика готовящегося зрелища, составить с ним грамотный контакт, нанять художника-постановщика, саунд-продюсера, имиджмейкера, звуко-режиссера, костюмера и т.д.;

– *проектно-технологическая* – реализуется в концептуальной разработке идеи проекта, в формировании проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, на обеспечение высокого эстетического отдыха, культурного общения. Способность к проектированию является одним из факторов, определяющих успешность и эффективность деятельности арт-менеджера в целом.

Сам термин «проект» латинского происхождения; *projectus* в буквальном переводе означает «брошенный вперед», а объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем [18].

Проектно-технологическая функция (концептуальная разработка идеи творческого проекта, формирование проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, на обеспечение высокого эстетического отдыха, культурного общения).

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

Хотя различные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а процесс управления и координации называется проектным менеджментом.

Кроме того, арт-менеджер оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, оценочные суждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение, а возможно, в дальнейшем, и созидание культурных

ценностей. Поэтому он должен решать и задачи познавательного, практически-преобразующего, творческого рекреационного характера, реализуя самые различные проекты [18];

– *организационно-управленческая* – предполагает координацию деятельности субъектов проекта, обеспечение их эффективного функционирования; формирование корпоративного имиджа фирмы и ее сотрудников, подготовка и проведение концертно-гастрольной работы, ведение переговоров, установление контактов с концертными организациями, площадками, необходимыми государственными организациями и учреждениями, отдельными юридическими и творческими лицами;

– *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 средствами массовой информации, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, а также всех видов необходимой рекламы – афиш, листовок и т.п.).

В задачи арт-менеджера входят, как правило, следующие маркетинговые технологии:

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 в услугах организации отдельной творческой личности;

2) изучение потребности и запросов рынка культурных услуг и степени их удовлетворения в отдельных сегментах;

3) создание положительной репутации и поддержание социально значимого имиджа организации или творческой личности;

4) содействие в разработке и продвижении новых и инновационных художественных проектов и программ;

5) формирование имиджевой стратегии исполнителя или творческого проекта и т.д.

Современные маркетинговые коммуникации предоставляют беспрецедентные возможности позиционирования и продвижения результатов художественно-творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией. В то же время следует особо отметить важность обратной связи, изучения и осмысления общественного мнения и основных тенденций развития как сферы культуры и искусства, так и в общества в целом.

Маркетинг как метод управления используется, прежде всего, для создания имиджа организации или творческой личности, владельца интеллектуальной собственности.

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 применения рекламных технологий обусловлена как социальным заказом со стороны социально-культурных институтов, так и потенциальных и реальных потребителей арт-продукта;

– *коммерческая и финансово-экономическая функция* включает концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск инвесторов, согласование цен на оформление проекта и условий для осуществления продажи художественно-творческого продукта на рынке: аренда помещений, концертных залов, технического оборудования, пошив костюмов, продажа компакт-дисков, аудио- и видеокассет, билетов, мерчендайзинг и т.п.

Деятельность арт-менеджера по решению художественных проектов требует решений экономико-правовых вопросов функционирования субъектов социально-культурной сферы, использования законов разработки и реализации бизнес-плана, составления сметы, технологий спонсоринга, фандрайзинга и мерченда;

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

Тема 2.3. Компетентностная модель арт-менеджера

В структуре компетентностной модели такого специалиста выделяются следующие группы знаний и умений:

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

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

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

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

– умение проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста.

Менеджер социально-культурной деятельности, как и любой другой специалист, может считаться профессионально компетентным, если имеет достаточно высокий уровень образования, владеет необходимыми навыками,

умениями, имеет профессионально-деловой опыт, обладает организаторскими способностями.

Кроме общих требований менеджеры социокультурной сферы должны отвечать и целому ряду специфических требований, обусловленных особенностями самой социокультурной деятельности и ее конкретными субъектами.

Профессиональная компетентность сопричастного менеджера определяется ориентацией его на культуровоспроизводящую и культуротворческую деятельность с людьми, его способностями к публичной деятельности, импровизации и творческому самовыражению.

Профессиональная управленческая культура менеджера социально-культурной деятельности формируется на основе вариативного сочетания двух видов знания:

- 1) операционального, которое обращено на выполнение конкретных действий и определяет профессиональный кругозор менеджера;
- 2) метазнания, связанного с механизмами и инструментами управленческой деятельности, ее структурой, быстрой профессиональной адаптацией, продуктивностью реализации способностей.

Характер деятельности арт-менеджера требует глубокого усвоения им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Успешная профессионально-управленческая деятельность арт-менеджера предопределяется глубоким усвоением им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Вся система подготовки специалистов к будущей профессионально-управленческой деятельности в сфере искусства и культуры должна быть направлена на обучение специальным знаниям, навыкам и умениям в области теории и практики арт-менеджмента; овладение методами маркетинговой и проектной деятельности в сфере культуры и искусства; овладение методами коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства.

Особым признаком профессиональной управленческой культуры выступает категория творческой деятельности, тесным образом связанная с природными основами социально-культурной сферы, где первичными качествами менеджмента и менеджера выступают оригинальность, гибкость, нестандартность мышления, способность генерировать идеи, просчитывать адекватные пути их реализации и предвидеть возможные результаты.

Характер деятельности арт-менеджера предопределяет глубокое усвоение им фундаментальных знаний истории и теории отечественной и зарубежной культуры, творческого наследия выдающихся мастеров эстрадного, театрального, музыкального, изобразительного искусства, классиков киноискусства, народного творчества, познание теории и практики артистического менеджмента в сфере шоу-бизнеса в стране и за рубежом.

Можно утверждать, что высот в арт-менеджменте не достичь без знания и обзора истории искусств и культурного управления, философии и психологии, без знания музыки и театра, равно как и зная все это, но без передачи опыта от практиков и собственного соучастия в этой самой практике вряд ли удастся добиться значимых успехов.

Таким образом, в основе профессиональной подготовки менеджеров социально-культурной деятельности лежит изучение таких дисциплин, как менеджмент, маркетинг, экономика, финансовая и хозяйственная деятельность, предпринимательство, социально-культурные технологии, мировая культура, культурное наследие, литература, история искусств, педагогика, психология, имиджология, этикет, реклама, иностранные языки. Менеджер социально-культурной деятельности должен обладать высоким уровнем

профессионализма в области современного социокультурного менеджмента, маркетинга, а также иметь высокий уровень общей культуры и эрудиции.

Тема 2.4. Профессиональные функции и направления деятельности арт-менеджера

Как показывают результаты исследования, арт-менеджер имеет достаточно широкое поле деятельности, поскольку художественно-творческий продукт очень многообразен. Под ним можно понимать и производство разнообразных шоу-программ, концертов, фестивалей, конкурсов, клубных вечеров, организацию показов мод, выставок художественных произведений, производство кино-, аудио- и видеопродукции. В круг деятельности арт-менеджера входит: производство и продажа компакт-дисков, видеокассет, видеоклипов, развлекательных и игровых программ, телевизионных и радиопрограмм, производство и распространение кинопродукции, специализированных газет и журналов, производство музыкальных инструментов и технического оборудования для концертно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.), организация гастрольных турне и многое другое.

Кроме того, арт-менеджер оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, оценочные суждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение, а возможно, в дальнейшем и созидание культурных ценностей. Поэтому он должен решать и задачи познавательного, практически преобразующего, рекреационного характера.

Виды профессиональной деятельности арт-менеджера: администратор, антрепренер, руководитель, агент, персональный менеджер, бизнес-менеджер, промоутер (импресарио), продакшен-менеджер и др. театров, театральных студий, концертных залов, концертных организаций; кино- и фотостудий; студий аудио- и видеозаписи; проката музыкальных инструментов и сценических костюмов; местных, региональных и центральных каналов те-

левидения; спортивных и игровых коллективов; учебных учреждений; комитетов по культуре и искусству регионов и т.п.

Профессиональные функции руководителя в сфере арт-индустрии

Художественный аспект деятельности арт-менеджера: определение «социального заказа» на арт-продукцию; замысел и работа над творческим проектом; поиск художественного образа проекта; выбор режиссера, творческих групп, отдельного артиста; создание имиджа артиста; работа над «легендой» группы, артиста и т.п.

Организационный аспект. Организация гастрольных туров: аренда помещений; расписание репетиций; распространение билетов; создание бытовых условий для исполнителя и др.

Маркетинговый аспект: сегментация рынка; исследование востребованности продуктов арт-индустрии; организация рекламной кампании; проведение презентаций; организация акций по связям с общественностью; использование разработанных легенд и т.п.

Финансовый аспект: составление бизнес-плана; определение сметы расходов; формирование бюджета; поиск спонсоров.

Нормативно-правовой аспект: изучение нормативно-правовых документов по созданию продукции арт-индустрии; документально-правовое оформление отношений автор – исполнитель – менеджер и т.п.

Как управленец в сфере искусства арт-менеджер занимается следующими видами деятельности:

- планирует деятельность организации по поиску и отбору неординарных произведений, разработке идеи творческих проектов и самих художественно-творческих проектов;
- осуществляет отбор (кастинг) новых творческих коллективов, талантливых исполнителей («звезд», коллективов, молодых артистов, художников, театров и т.д.) для осуществления существующего или разработки и реализации нового творческого проекта;

- организует творческое развитие, репетиционную и концертную деятельность творческих коллективов, отдельного исполнителя;
- производит набор сотрудников, которые решают творческие, организационные и финансово-экономические задачи;
- координирует деятельность специалистов организации, включая все рабочие службы, задействованные в разработке и реализации творческого проекта (создание сценического имиджа «звезды», проведение маркетинговых исследований);
- осуществляет контроль производства сценических аксессуаров, пошива сценических костюмов, закупки или производства музыкальных инструментов, светового, звукового, технического оборудования;
- осуществляет контроль за изготовлением, распространением и продажей рекламно-печатной продукции, книг, журналов, музыкальных аудио- и видеоклипов, билетов, афиш, листовок и т.п.;
- осуществляет деятельность по разработке и организации гастрольных турне (формулирование целей турне и определение маршрута, выявление его экономической и творческой целесообразности, условий для проведения творческих концертов, встреч, обеспечение транспортом и комфортных условий быта гастролирующей группы, «звезды» и т.п.);
- стимулирует мотивацию сотрудников на эффективное выполнение поставленных задач (разработка системы поощрения -премии, продвижение по службе и т.п.), а зрителей – на активное посещение реализованного творческого проекта (система скидок при посещении концертов, подарки, система качественных услуг и т. п.);
- осуществляет поэтапный контроль за деятельностью персонала, занятого в реализации поставленных задач на каждой фазе, и деятельностью каждого сотрудника и всех служб, включенных в осуществление проекта.

Тема 2.5. Профессиональные качества и принципы организации деятельности арт-менеджера

Модель профессиональных качеств арт-менеджера. Профессиональные знания, умения и навыки. Профессиональная компетентность – основа деятельности арт-менеджера. Творческое начало личности арт-менеджера. Арт-менеджер как лидер. Особенности коммуникационной культуры арт-менеджера. Работа над собственным имиджем.

Роль и значение самообразования, самооценки и самоконтроля в деятельности арт-менеджера.

Карьерный рост и корпоративная культура арт-менеджера. Овладения современными технологиями управления творческими коллективами. Навыки и умения в управлении персоналом. Владение конфликтологией.

Личность, власть и авторитет арт-менеджера. Этика и закон как базисная основа деловых отношений. Отношения к личным ценностям и свободам как этический стандарт честной деятельности и доверия. Основные принципы принятия арт-менеджером творческих, финансовых, правовых этических решений.

Можно вывести следующий перечень профессиональных качеств арт-менеджера:

1. Интуитивное начало: умение видеть в любом артисте потенциал и использовать его в своих и его интересах;
2. Информационная компетентность: аналитические способности, способность доставать, получать, обрабатывать, структурировать и использовать информацию. Умение увязывать полученную информацию с контекстом ситуации;
3. Коммуникативная компетенция: умение налаживать, поддерживать, а также отсекал ненужные связи, контакты; умение поддерживать свою репутацию и имидж делового и порядочного человека и бизнесмена в обществе; владеть основами делового этикета, включая: искусство самопрезентации;

умение создать деловой стиль во внешнем облике; умение подготовить и провести деловую встречу;

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

5. Социально-психологическая компетенция: владение аргументацией, методами убеждения, владение вариантами нейтрализации возражений и замечаний, анализом и подведением итогов деловой встречи;

6. Юридическая компетенция: владение основами законодательства в сфере предпринимательства, авторских и смежных прав, владение основами регулирования договорных отношений;

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

К принципам работы арт-менеджера любого уровня можно отнести следующие:

– состязательность. Конкурентная борьба рождает предоставление более качественных услуг;

– ориентация на спрос. Продукты и услуги сферы арт-бизнеса тесно связаны и неотделимы от потребностей потенциальной аудитории и действует по схеме спрос – предложение – свободное предпринимательство. Организация является коммерческим предприятием и имеет право осуществлять любые действия с целью получения прибыли в рамках законодательства;

– материальная заинтересованность от профессиональной деятельности;

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

Тема 2.6. 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, приняло ряд решений, направленных на регулирование отношений между субъектами арт-менеджмента.

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 паблисити, переезды, телефонные переговоры и т.д., о механизме возмещения подобных расходов, а также об условиях продления или прекращения контракта.

3. Гонорар должен быть выплачен (переведен) артисту в обозначенный срок, и затраты должны быть перечислены по пунктам и оформлены в виде

счета. 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 данной 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 неточно-

стей. Нельзя предлагать представителям никаких «искушений» вроде денег или ценностей за представительство исполнителя. Это не просто запрещено, но является особенно неприятным нарушением доверия.

3. И менеджерские, и представительские организации ответственны за действия и обязательства своего персонала.

4. Подписанный контракт должен отражать все намерения, утвержденные обеими сторонами. Он должен быть полностью, точно и вовремя выполнен, включая все поправки, кроме задержек, обусловленных определенными обстоятельствами (правительственные гранты и т.п.). Все участники, в т.ч. артист(ы), должны быть полностью осведомлены обо всех условиях и готовы их выполнить. Любые последующие изменения должны своевременно и точно обсуждаться всеми заинтересованными сторонами. Необходимо помнить, что устные соглашения также являются юридически обязательными.

5. Разрыв соглашений. Отношения между менеджером и представителями – это партнерство, которое служит коммуникации между артистами и публикой. Контракт является важным звеном в этой цепи. Если оно отсутствует, нарушается все равновесие. В случае угрозы разрыва контракта, добровольного или нет, важно сохранить эту связь; процесс может быть трудным и даже болезненным, и лучшее профилактическое средство – тщательно разработанный и реалистичный контракт. Единственный паллиатив – искренность и добрая воля всех участников.

6. Исполнителям следует отдавать себе отчет в том, что нарушение соглашений может повредить как их карьере, так и репутации менеджера, а также подорвать доверие к представителю в глазах публики. Это особенно предосудительно, когда нарушение контракта связано с более прибыльным или престижным предложением в другом месте. Это отражение недалекости в представлениях об успешной карьере. Такие нарушения предполагают компенсацию и менеджеру, и представителю пропорционально затратам и потерянными 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, то есть не представлять того исполнителя, которого не уполномочен представлять.

2. Менеджеры должны быть осмотрительны, разумны, справедливы и дипломатичны, когда возникает соблазн обсудить предполагаемые недостатки коллег с артистами, представителями и другими менеджерами. Смешивание личных и профессиональных отношений – один из главных признаков низкого профессионализма.

3. Не существует адекватных рекомендаций для обманывающих друг друга исполнителей и менеджеров, кроме той, что люди данной профессии

обязаны следовать законам «джентльменских» соглашений. Менеджер не может представлять артиста из «списка» другого менеджера; если же такая ситуация возникает по инициативе артиста, менеджер должен откровенно с ним объясниться и постараться тактично выйти из этого положения.

Менеджер – подчиненный

Уникальная природа индустрии менеджмента исполнительских искусств – недостаточное количество тренинговых программ, небольшие офисы, фокус на сотрудничестве в основном с некоммерческими структурами – ведет к возникновению своеобразных, часто достаточно щепетильных ситуаций и отношений с персоналом.

1. Особенность профессионализма менеджера состоит в том, что они являются педагогами и часто обязаны сами обучать персонал основным элементам профессии и 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, что позволяет облегчить разрешение 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, ко-

торый попытается разрешить спор без подключения всего Комитета или других сторон.

Глоссарий

Автор — физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.

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

Агент – специалист, осуществляющий поиск работы для артиста (лат. *agens* – действующий); лицо или компания, выполняющая определенные поручения компаний или частных лиц (клиентов). Одно из основных функций агента – представлять интересы клиента, находить новых заказчиков, вести переговоры и подготавливать контракты.

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

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

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

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

Антрепренер – владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия

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

Артисты – концертные исполнители. Актеры, певцы, музыканты, танцоры и другие лица, которые играют роль, поют, читают, декламируют,

исполняют или каким-либо иным образом участвуют в исполнении литературных или художественных произведений.

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

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

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

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

Афиша – средство печатной рекламы в форме плаката или объявления, с преобладанием текстового информационного начала.

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

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

Бизнес – частнопредпринимательская деятельность с целью получения дохода средствами, не противоречащими закону.

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).

Боевик – общее наименование приключенческого кино, включающее различные жанры: вестерн, детектив, триллер, с динамично развивающимся сюжетом.

Брэнд – торговая марка.

Брэндинг – система маркетинговых коммуникаций, в функции которой входит разработка фирменного стиля, отдельных его элементов, формирование имиджа.

Брэнд менеджмент – управление товарными знаками.

Бюджет – финансовый план, в котором подводится итог доходов и расходов за определенный период времени.

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

Видеоклип – небольшой видеосюжет, сопровождаемый игровым исполнением рок- или поп-песни. Аудиовизуальное произведение малых форм, основной целью которого является рекламирование песни.

Воспроизведение — понимается изготовление одного или более экземпляров записи.

Гастроли – концертная программа, проводимая за пределами города, области, края, республики, длительностью пребывания коллектива более суток.

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

Гильдия (от нем. *glide*) – объединение представителей какой-либо из профессий (актеров, сценаристов, режиссеров, продюсеров и т.д.), призванное защищать их профессиональные и социальные права.

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

Демо-запись — демонстрационная запись, предназначенная для ознакомления издателей, спонсоров или слушателя с исполнителем или группой.

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.

Дилер (от англ. *dealer* – торговец, агент по продаже) – 1) юридическое или физическое лицо, занимающееся куплей-продажей товаров и действующее от своего имени и за свой 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 современной деятельности, и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека, которое происходит в свободное время.

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

Жизненный цикл проекта – процесс последовательно сменяющихся стадий внедрения, роста, зрелости и спада процессов реализации проекта.

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

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

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

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

Искусство – художественное творчество в целом – литература, архитектура, скульптура, музыка, танец, театр, кино и другие разновидности человеческой деятельности, объединяемые в качестве художественно-образных форм в отражении действительности.

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

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

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

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

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

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

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

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

Коммуникация массовая – процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на качественно большие, рассредоточенные аудитории.

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

Конкуренция — экономическое соревнование между хозяйствующими субъектами за сферу влияния, аудиторию и др., т.е. за наиболее выгодные условия создания и продвижения музыкальных проектов для получения на этой основе максимально возможной прибыли. Соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, на каком-либо поприще.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Культура – это совокупность созданных человеком духовных и материальных ценностей, предметов и способов непрерывного воспроизводства социального наследия в области экономики, политики, техники, науки, искусства и самого человека как наивысшей ценности цивилизации; это качество жизни, отражающее определенную ступень общественно-исторического

развития и коллективный интеллект человечества. Средство самоорганизации, саморегуляции и самоутверждения личности, стимулирования развития ее творческих потенций. Культура – специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленной в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой, к самим себе

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

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

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

Лейбл – этикетка.

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

Литературные и художественные произведения — все произведения в области литературы, науки и искусства, каким бы способом и в какой бы форме они не были выражены, как то: книги, брошюры и другие письменные произведения; лекции, обращения, проповеди и другие подобного рода произведения; *драматические и музыкально-драматические произведения; хореографические произведения и пантомимы; музыкальные сочинения с текстом или без текста; кинематографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным кинематографии; рисунки, произведения живописи, архитектуры, скульптуры, графики и литографии; фотографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным фотографии; произведе-*

ния *прикладного искусства*; иллюстрации, географические карты, планы, эскизы и *пластические произведения*, относящиеся к географии, топографии, архитектуре или наукам.

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

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена; система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения производства и сбыта произведенной продукции. Основные понятия маркетинга: нужда, потребности, запросы, товар, сделка, рынок, спрос, услуга и др. Комплекс организационных, рекламных и других мер, обеспечивающих устойчивый сбыт продукта (услуги).

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

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

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

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

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

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

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

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

Мерчендайзинг – выпуск и распространение товаров с изображением и символикой артиста, реализуемые с целью рекламы самого проекта и продажи этих товаров.

Миссия организации – главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для достижения главной цели и выработки стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

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

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

Музыкальная эстрада – отдельные законченные музыкальные номера, объединенные концерансом или несложным сюжетом.

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

Мультиплекс (от англ. *multiplex* – сложный, составной) – современный кинотеатр с несколькими комфортабельными залами, оснащенными системами долби, имеющие общее фойе, буфет и единую технологическую петлю.

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

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

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

Ноу-хау (от англ. *know how* – знаю как) – условное обозначение разновидности интеллектуальной собственности – технологических секретов про-

изводства, практического опыта производственной, технической, коммерческой, управленческой или иной деятельности, которые представляют коммерческую ценность, применимы в производстве и профессиональной практике, но не имеют патентной защиты.

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

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

Отдых – определяемый социальными условиями психофизиологический процесс, снимающий утомление, восстанавливающий и развивающий физическое, психическое и интеллектуальное качество в человеке.

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

Паблик рилейшнс – управленческая коммуникативная деятельность (совокупность социальных практик), направленная на формирование эффективной системы публичных дискурсов социального субъекта, обеспечивающей оптимизацию его взаимодействий со значимыми сегментами социальной среды. (От *тm. public relations* – общественные связи) – организация общественного мнения по отношению к фирме (или отдельному лицу) со стороны не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, рекламная деятельность с привлечением средств массовой информации.

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

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

Персональный менеджер – специалист по подбору персонала для эстрадных исполнителей (агента, юриста), а также компании звукозаписи; координирующий гастрольное турне.

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.

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.

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.

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

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

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

Пресс-конференция – встреча, беседа политического, общественного или научного деятеля с представителями печати, радио, телевидения по вопросам, представляющим общественный интерес.

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

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

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

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

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

Продюсер – 1) специалист в сфере арт-индустрии, основными функциями которого является работа с проектами, поиск и создание новых коллективов и исполнителей, подготовка оригинальных программ; доверенное лицо какой либо частной или государственной структуры, осуществляющее художественное и организационное руководство концертным предприятием и осуществляющее финансовый контроль; 2) специалист по созданию и реализации творческих коммерческих проектов в сфере культуры и шоу-бизнеса.

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

Промоуин (от англ. *promotion*) – продвижение, стимулирование продвижения товара, исполнителя и т.д.

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

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

Публикация – понимается предоставление публике экземпляров фонограммы в достаточном количестве.

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

Реклама – целенаправленное воздействие на потребителя с помощью СМИ и прочих средств для продвижения товаров на рынке. Распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях, начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

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

Рекламное агентство – профессиональная организация, предоставляющая клиентам услуги по планированию и проведению рекламных кампаний в средствах массовой информации, изготовление и прокат корпоративных фильмов, роликов и т.д.

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

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

Рекорд-индустрия – индустрия звукозаписи, включающая такие субъекты, 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.

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

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.

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

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.

Саунд-директор (от англ. *saund director*) – звукорежиссер, человек, занимающийся разработкой программы звукового сопровождения для исполнителя, группы.

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

Сегмент рынка (от лат. *segmentum* – рассекаяю) – разделение рынка на отдельные части (сегменты) по определенному признаку – видам продаваемого товара, группам потребителей и т.д.

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

Сингл – отдельная композиция или альбом, состоящий не более чем из четырех композиций общей продолжительностью не более 25 минут. Выпускается на музыкальном носителе в целях рекламной поддержки альбома, либо как дополнительный релиз.

Слоган – рекламный девиз.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Товар – продукт труда, произведенный для продажи.

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 (сбор средств) – целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления проектов (программ, акций) и поддержки значимых институтов (от англ. *findrising*) – поиск финансового обеспечения проекта.

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

Флайерс – вид рекламной продукции, рекламная листовка.

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

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

Хард-селл (*hard-sell*) – напористая продажа, навязывание.

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

Хит-мейкинг — процесс создания хита.

Хит-потенциал — степень соответствия музыкальной композиции критериям хита.

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

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

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

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

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).

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.

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 является «эфирным вещанием», если средства декодирования предоставляются публике вещательной организацией или с ее согласия.

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

Литература

1. Алексеевский, В.С. Социокультурная концепция общей теории менеджмента / В.С. Алексеевский // Менеджмент в России и за рубежом, 2004. – № 2. – С. 21–35.
2. Ариарский, М.А. Прикладная культурология / М. А. Ариарский. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : ЭГО, 2001. – 288 с.
3. Войтковский, С.Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С.Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
4. Государство и менеджер культуры: перспективы взаимоотношений / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М. : Бакинвест, 2003. – № 2 (5). – С. 19–22.
5. Драгичевич-Шешич, М. Маркетинг организаций культуры / М. Драгичевич-Шешич // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. – 2002. – № 1. – С. 27–28.
6. Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. – Новосибирск, 2000.
7. Жарков, А.Д. Социально-культурные основы эстрадного искусства: учеб. пособие / А.Д. Жарков. – М. : МГУКИ, 2004.
8. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
9. Жданова, Е.И. Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е.И. Жданова, А.К. Акчурина. – М. : МГУКИ, 2002.
10. Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов. – 2002. – № 3. – С. 18–23.
11. Киселева, Т.Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 436 с.

12. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер / Пер. с англ. Л. Мочалова; под редакцией М. Наймарк. – СПб. : Издатель Васин А.И., 2004. – 256 с.

13. Колбер, Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия // Арт-менеджер. Журнал для профессионалов /Ф. Колбер, И Эврар. – 2002. – № 3. – С. 3 –7.

14. Коновалов, А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. – СПб. : Питер, 2005. – 188 с.

15. Корнеева, С.М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» / С.М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.

16. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.

17. Лазука, Б.А. Тэатры і канцэртныя арганізацыі / Б.А. Лазука // Беларуская культура сёння. Гадавы агляд . – Мінск : БелДІПК. – (2002) – С. 39–44.

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

19. Новаторов, В.Е. Менеджер социально-культурной деятельности: поступление, обучение, карьера / В.Е. Новаторов / 3-е издание, пер. и доп. – Омск : ОмГУ, 2004. – 115 с.

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

21. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г.Н. Новикова. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.

22. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г.Г. Почепцов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Центр, 2004. – 336 с.

23. Пригожин, И.И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И.И. Пригожин. – М. : Алкигамма, 2001. – 320 с.
24. Reiss A. H. 1974. The Arts Management Handbook, 2nd ed. – New York: Law-Arts Publishers (1st ed/1979).
25. Смелянский, Д.Я. Продюсер в театральном процессе России. Организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.01 / Д. Я. Смелянский; Рос. акад. театр. иск-ва. – М., 2000. – 22 с.
26. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2001. – 384 с.
27. Чижиков, В.М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие / В.М. Чижиков, В.В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003.– 382 с.
28. Шарков, Ф.И. Интегрированные PR-коммуникации : связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф.И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 272 с.

Учебное электронное издание

Макарова Елена Александровна

ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИИ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА
(часть 1)

Курс лекций
для студентов специальностей
1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»,
1-17 03 01 «Искусство эстрады»

[Электронный ресурс]

Редактор *Сергачева И.П.*

Гарнитура Times New Roman. Мб 0,4.

ЗАО «Современные знания».
ЛИ № 02330/ 0494430 от 08.04.09.
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 985-6885-94-9

