

**КУРС ЛЕКЦИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ АРТ\_МЕНЕДЖМЕНТА»**

**Тема 1. Понятие и сущность арт-менеджмента и управления проектами.**

*План:*

1. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности.
2. Содержание и структура арт-менеджмента.
3. Цели и приоритеты современного арт-менеджмента.
4. Понятие и сущность управления проектами.

*1. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности.*

Арт-менеджмент (от англ. art – искусство и management – управление, заведование, организация) имеет непосредственное отношение к процессам управления в сфере культуры и искусства, развития и изменения художественной практики.

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

Арт-менеджмент – деятельность, направленная на регулирование процессов в сфере арт-индустрии и влияние на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющую жизни общества.

Арт-менеджмент в широком смысле – стремление человека путем своей деятельности достичь более высокой по уровню, насыщенной и динамичной культурной жизни общества.

Арт-менеджмент в узком смысле – это руководство культурными предприятиями.

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

Основу менеджмента профессионального искусства составляет организация (театр, филармония, продюсерский центр и др.), эффективность которого зависит от правильно найденной модели управления, а также личности и профессиональной подготовки управляющего.

Основные направления арт-индустрии:

- 1) концертные компании (филармонии, концертные объединения, агентства, центры концертного дела, самодеятельные художественные коллективы);
- 2) театрально-зрелищные предприятия (театры, цирки);
- 3) студии (студии грамзаписи);
- 4) предприятия развлекательно-зрелищной направленности;
- 5) творческие объединения и агентства.

Виды художественно-творческой продукции:

а) шоу-программы, концерты, фестивали, конкурсы, клубные вечера, показы мод, развлекательные и игровые программы;

б) техническое оборудование для концертно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.);

в) музыкальные инструменты;

г) издательская деятельность: специализированные газеты, журналы, книги и т. п.;

д) производство аудио и видео продукции;

е) организация и постановка зрелищных программ;

ж) проведение гастролей и турне;

з) производство теле- и радиопрограмм;

и) производство музыкальных инструментов и т.п.

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.

## *2. Содержание и структура арт-менеджмента.*

Термин арт-менеджмент вбирает в себя ряд компонентов, раскрывающих особенности данного феномена и позволяющих получить целостное представление о его сущности, специфике, функциях и механизмах:

анализ внутренней и внешней среды – мониторинг условий, в которых выполняется деятельность учреждения, для выявления, оценки и регулирования рисков, связанных с заинтересованными сторонами и их меняющимися интересами, потребностями и ожиданиями;

миссия и видение – выражение философии и смысла существования, продвижение и позиционирование основополагающих базовых принципов социокультурного назначения учреждения культуры и искусства;

целеполагание и планирование – разработка и проектирование социально-культурных и художественных мер, адекватно отражающих потребности общества в защите жизненно важных прав и интересов подрастающего поколения в сфере образования, культуры, искусства и досуга, формирование необходимых условий для его всестороннего развития;

субъект управления – арт-менеджеры, наделенные функцией исполнения полномочий в области принятия управленческих решений в определенных сферах деятельности учреждения;

объект управления – совокупность взаимосвязанных структурных подразделений различного назначения (отделы, департаменты, секторы и т. п.), на которые направлены управленческие воздействия со стороны субъекта управления для эффективного достижения поставленных целей;

система управленческой деятельности – совокупность механизмов, обеспечивающих процесс осуществления целей, задач и функций управления, подготовки и реализации управленческих решений в сфере культуры и искусства;

содержание и организационные формы – комплекс приоритетов и направлений, ориентированных на создание условий и возможностей для успешной социализации, и эффективной самореализации потребителей образовательных услуг, для развития потенциала и, следовательно, социально-экономическое, образовательное и культурное развитие страны;

персонал-менеджмент и кадровая политика – совокупность принципов, технологий, методов и форм, определяющих основную стратегию и тактику работы с персоналом, направленную на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала учреждения;

информационно-коммуникационный комплекс – система трансляции сведений, являющихся объектом хранения, переработки и передачи; состоящая из взаимосвязанных элементов: адресант, каналы распространения, процесс кодирования и декодирования, содержание, сообщения, эффективность, контроль, адресат;

стратегирование – процесс разработки и реализации перспективного планирования как комплекса мероприятий, направленных на предвидение ожидаемых результатов развития и преодоление отклонения прогнозируемых последствий от выбранной цели на основе анализа факторов внешней среды;

принципы – основные и руководящие правила деятельности, направленные на обеспечение эффективного функционирования и развития учреждения;

функции – совокупность действий, основанных на разделении и интеграции управленческой деятельности и характеризующихся определенной оптимальностью, сложностью, целостностью и стабильностью воздействий на субъект и объект управления;

этика и организационная культура – совокупность ценностей, знаков, символов, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль мышления и поведения сотрудников учреждения;

инфраструктура и ресурсы – условия и возможности, требуемые для достижения краткосрочных и долгосрочных целей управления;

методы и технологии организации и реализации – способы и механизмы осуществления управленческой деятельности, постановки и достижения целей и задач, решения разного рода социокультурных образовательных проблем; средства разработки, апробации и внедрения в художественную практику творческих, рекреативных, анимационных, образовательных проектов и программ;

арт-маркетинг – специфическая функция арт-менеджмента, совокупность действий, направленных на удовлетворение потребностей потребителей посредством продукта (товара или услуги) и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и потреблением социокультурного продукта;

критерии эффективности – показатели и индикаторы, на основании которых производятся оценка, определение или классификация результативности, действенности и эффективности арт-менеджмента.

### *3. Цели и приоритеты современного арт-менеджмента.*

Содержание процесса управления в сфере искусства и художественной практики, на современном этапе развития арт-индустрии, дают представление о целях и выделить приоритеты арт-менеджмента:

организация процесса функционирования и развития искусства в обществе, разработка и реализация художественно-творческих мероприятий и событий (фестивалей, концертов, спектаклей, постановок, выставок, конкурсов, мастер-классов и др.);

обеспечение творческо-производственной и рекламно-маркетинговой деятельности, направленной на эффективную реализацию целевых социокультурных проектов и программ;

содействие процессу воздействия произведений искусства на социально-культурную среду общества;

популяризация памятников искусства и культуры, относящихся к художественно-историческому наследию;

формирование художественно-эстетических ценностей, идеалов и взглядов личности посредством профессиональной, социальной и просветительской деятельности;

реализация инновационного потенциала молодежи в интересах общественного развития;

создание условий для успешного личностно-профессионального становления специалистов сферы культуры и искусства;

обеспечение разработки и принятия обоснованных решений по вопросам искусства, формирования социокультурной среды, художественного образования и воспитания.

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

### *4. Понятие и сущность управления проектами.*

В силу исторической и общественной необходимости за последние 40 лет сформировалось управление проектами (project management), как самостоятельная профессиональная область, как комплексная дисциплина, позволяющая осуществлять проекты разных типов и масштабов при помощи специально разработанных и подтвержденных опытом методов и средств, адекватного мышления и организованных способов действия.

Управление проектом отличается от понятия менеджмента, прежде всего, комплексностью и системностью. Что бы это было понятно – менеджмент по существу

только управление каким-либо процессом на основе воздействий, осуществляемых субъектом по отношению к объекту.

Управление проектом – это управление комплексом взаимосвязанных направлений деятельности менеджеров, объединенных в «проект», разработка и реализация которого должны обеспечить достижение поставленных целей путем планирования по времени и ресурсам, определения бюджета и рисков, формирование команды проекта и коммуникаций, а также организации выполнения и контроля за изменениями.

Управление проектом – это профессиональная творческая деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий. Тот факт, что управление проектом это по существу профессиональное управление изменениями, ставит эти методы и средства в ряд наиболее эффективных направлений управления в условиях изменяющейся социально-экономической среды и, особенно, в условиях рыночных отношений.

Управление проектами необходимо, потому что:

отдельный индивидуум не может справиться с решением большого объема задач. Это требует объединения специалистов и разделения труда. Отсюда следует необходимость в системе управления проектом;

достижение определенных целей требует ресурсов, которые необходимо обеспечить, скоординировать и использовать;

действия по обеспечению достижения целей требуют, с одной стороны, разработки структуры управления, а с другой – необходимо организованно оформить протекание процессов работы, коммуникаций и принятия решений как внутри системы, так и за ее пределами.

Таким образом, управление проектами – это наука и искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству проекта.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Что такое арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности?
2. В каких направлениях необходимы знания и умения арт-менеджмента?
3. В чем заключается содержание и структура арт-менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные направления арт-менеджмента.
5. В чем заключаются цели и приоритеты современного арт-менеджмента?
6. Какова сущность управления проектами?
7. В чем отличия управления проектами от понятия менеджмента?

*Литература:* [1 — С – 6-20; 2 — С – 9-44; 3 — С – 6-18; 4 — С – 12-28; 5 — С – 48-60; 6 — С – 9-34; 7 — С – 8-18; 8 — С – 7-21; 9 — С – 7-35; 10 — С – 3-22]

## **Тема 2. Арт-менеджмент за рубежом: прошлое, настоящее, будущее.**

*План:*

1. Исторические аспекты и тенденции становления арт-индустрии за рубежом.
2. Этапы становления и развития арт-рынка: возникновение арт-рынка, зарождение матрицы арт-рынка, расширение и развитие арт-рынка.

### *1. Исторические аспекты и тенденции становления арт-индустрии за рубежом.*

Арт-индустрия (от лат. art-, industria – деятельность) – сфера деятельности, сектор арт-рынка, включающий в себя производство, сбыт произведений искусства и услуг в сфере культуры, сопряжённые секторы и потребительскую аудиторию.

Началом считается трубадурское движение во Франции (конец XI в.): написание музыки под заказ; Основной вид лирики трубадуров – canso-«песня» (кансона) в несколько

строф, с «посылкой» (tornada) вместо припева; жанровое разнообразие песен (от сюжетов любовной лирики до воспевания боевых подвигов военачальников); наемные певцы, бродячие артисты (жонглеры), зазывалы.

Постепенная профессионализация трубадурского мастерства и стандартизация формальной стороны трубадурской поэзии в ее классический период. Трубадурское движение во Франции (конец 11 в.) выступило носителем новой общественной идеи. Его особенностью было написание музыки под заказ, жанровое разнообразие песен от сюжетов любовной лирики до воспевания боевых подвигов военачальников. Распространяли музыкальное творчество наемные певцы и бродячие артисты. Сатира на городской быт и нравы, острые шутки на политические темы, критическое отношение к власти, куплеты, комические сценки, прибаутки, игры, музыкальная эксцентрика явились зачатками будущих эстрадных жанров, родившихся в шуме карнавалов и площадных увеселений. Зазывалы, которые при помощи прибауток, острот, веселых куплетов сбывали любой товар на площадях, рынках, в последствии явились предшественниками конферанса. Все это носило массовый и доходчивый характер, что и явилось непременным условием существования всех эстрадных жанров. Все средневековые карнаваловые артисты не играли спектаклей. Основой представления была миниатюра, что отличало их от театра, главной особенностью которого являются элементы, связывающие действие воедино. Эти артисты не изображали персонажей, а всегда выступали от собственного имени, напрямую общаясь со зрителем. Это и сейчас основная, отличительная черта современного шоу.

Появление различных развлекательных заведений XVIII век: мюзик-холлы, варьете, кабаре, министрел-шоу (синтез ярморочных и карнаваловых представлений); особый уровень исполнительского искусства (открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность); театр Монтансье - культурно-развлекательный центр (варьете) - соединил в себе музыкальное, театральное и цирковое искусство. театр «Водевиль» (1792 г.). Репертуар театра составляют комедийные пьесы, в которых чередуются диалоги с куплетами, песнями и танцами; кабаре (увеселительное заведение, сочетающее в себе песенно-танцевальный жанр развлекательного характера) и оперетта.

В зарубежных странах появились различные развлекательные заведения – мюзик-холлы, варьете, кабаре, менестрель-шоу, которые соединили в себе весь опыт ярморочных и карнаваловых представлений и явились предшественниками современных зрелищных организаций. С переходом многих уличных жанров в закрытые помещения стал формироваться особый уровень исполнительского искусства, так как новые условия требовали более сосредоточенного восприятия со стороны зрителя. Сформировавшаяся во второй половине 19 века деятельность кафе - шантанов, кафе - концертов, рассчитанных на небольшое количество посетителей, позволила развиваться таким камерным жанрам, как лирическое пение, конферанс, сольный танец, эксцентрика. Успех таких кафе вызвали появление более крупных, зрелищных предприятий - кафе-концертов, как, например «Амбассадор», «Эльдорадо» и другие. Данной форме показа номеров были свойственны такие качества, как открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность. В это время Франция приобретает статус культурно-развлекательного центра. «Театр Монтансье» (варьете) – соединил в себе музыкальное, театральное и цирковое искусство. В 1792 г. большую популярность приобретает театр «Водевиль». Репертуар театра составляют комедийные пьесы, в которых чередуются диалоги с куплетами, песнями и танцами. Большой популярностью пользовались кабаре (увеселительное заведение, сочетающее в себе песенно-танцевальный жанр развлекательного характера) и оперетта. Развиваясь как искусство праздничного досуга, эстрада всегда стремилась к необычности и разнообразию. Само ощущение праздничности создавалось за счет внешней зрелищности, игры света, смены живописных декораций, изменение формы сценической площадки.

Джаз (англ. Jazz) возник в конце XIX – начале XX века в США в результате синтеза африканской и европейской культур. Характерные черты музыкального языка: импровизация, полиритмия, уникальный комплекс приёмов исполнения ритмической фактуры (свинг). Культурно-развлекательный центр переносится в Америку. Особой вехой этого периода явилось развитие джаза: джаз становится частью культуры клубов, особый

дизайн концертных залов, первые афиши, плакаты, фотографии «звезд». Несмотря на то, что джазовая музыка зародилась в капиталистическом обществе, где основой экономических отношений являлся рыночный механизм, этот музыкальный жанр, не имея широкой популярности и, зачастую, не приносящий коммерческого успеха, тем не менее выступал общепризнанным социокультурным феноменом современности. В джаз - дансингах - залах для танцев звучала джазовая и стилизованная под джаз танцевальная и развлекательная музыка в исполнении больших оркестров. Джаз - клубы представляли собой большую танцевальную площадку со сценой для выступления музыкантов. Обязательными атрибутами джаз – клуба являлись бар и ресторан. Бигбэнды выступали в сопровождении джаз – балета, артистов оригинального жанра. Концертные выступления носили характер шоу. С отменой сухого закона в Америке усилился подъем индустрии развлечений. Наряду с клубами, имевшими узкую направленность, открылось огромное количество клубов типа – мюзик-холл. Джаз становится основой для постановок мюзиклов. Этот период расцвета коммерческой стилизованной джазовой музыки рождает джазовые стандарты, являющиеся основой, хрестоматийной классикой традиционного джаза, широко используемые как темы для импровизации. Город Новый Орлеан, сыгравший значительную роль в формировании джаз - клубов на протяжении долгого времени, начиная с конца XIX века стал центром клубной жизни штата Луизиана. Новый Орлеан был городом клубов различного назначения. Клубы выступали как общественные институты, добровольные объединения групп людей определенной социальной и этнической принадлежностью с целью общения, связанного с различными интересами и потребностями в совместной деятельности, включающей в себя совместное музицирование не только на любительском, но и на профессиональном уровне.

Повсеместно стала распространяться система арт-менеджмента в области джазового искусства, а также джаз - агентства, музыкальные биржи. Традиции антрепренерства. С развитием и становлением джазового искусства через систему клубных досуговых учреждений постепенно формируется соответствующее направление в системе специального музыкального образования в государственных и частных учебных заведениях США и Европы. Открываются факультеты композиции с обязательным углубленным изучением основ импровизации при консерваториях, университетах, музыкальных колледжах, и академиях изящных искусств. Джаз как социально-культурный феномен начинают подробно изучать на факультетах культурологии, социологии культуры, искусствоведения. Благодаря этому прогрессивному явлению за рубежом появляется Концертный джаз, как одна из форм клубной деятельности, а также создаются профессиональные клубы джазовых музыкантов за рубежом. В 20-е годы большой популярностью пользовались концертные обработки песенных, танцевальных и джазовых мелодий, исполнявшиеся т.н. оркестрами симфоджаза. В этот же период возникает самобытный концертный джазовый стиль, разработанный Дюком Эллингтоном и музыкантами его оркестра. Специальный дизайн интерьера, создавал особую неповторимую атмосферу и ауру джаз - клуба, и отражающую имидж заведения. Аксессуарами интерьера являлись личные вещи, фотографии, музыкальные инструменты популярных исполнителей, представляющие антикварную ценность. Чем больше были коллекции личных вещей, принадлежавших знаменитости, тем престижнее был уровень заведения. При выступлении джазмены строго придерживались музыкальной стилистики, на которую была ориентирована деятельность клуба. В последствии джаз распространился во всех странах Европы.

Развитие кинематографа произвело ошеломляющий эффект по всему миру, в последствии становясь непосредственным атрибутом любого общества. С конца 1880-х – начала 1900-х годов он тесно соседствует с формирующейся отечественной эстрадой, как заведение и как зрелище является непосредственным продолжением балагана. Ленты перевозились из города в город предпринимателями на фургонах вместе с проекционной аппаратурой. Отсутствие электричества тормозило развитие кинематографа на значительной территории страны. Учитывая этот факт, предприниматели приобретают небольшие переносные электрические станции, которые значительно расширили возможности кинопроката.

Середина 20 в. – становление рок-музыки. Первые рок-оперы – музыкально-драматического жанра, основой которого является стилистика рок-н-ролла: 1. Сочетание диалогов с танцевальными эпизодами, специфической пластикой, вокалом, эксцентрическими приемами звукового оформления и светотехники; 2. Рок-опера объединена общим сюжетом, однако каждая композиция может восприниматься как отдельное произведение; 3. Сочетание рок-музыки, фольклора и джаза; 4. Переосмысление мифологических и библейских сюжетов (И. Христос-хиппи, бунтарь, бросивший вызов обществу). Конец 20 в. ознаменовался развитием поп-рок-музыки, сочетающей все направления эстрадного искусства; соединяющей и создающей новые музыкальные стили, вбирающей все виды художественной культуры и современного творчества.

*2. Этапы становления и развития арт-рынка: возникновение арт-рынка, зарождение матрицы арт-рынка, расширение и развитие арт-рынка.*

Зарождение арт-рынка в Англии (конец XVII века). Художественный рынок – система экономических и культурных взаимоотношений в сфере изобразительного искусства, при которых формируются спрос и предложение на предметы искусства, определяется их эстетическая ценность и материальная стоимость.

Буржуазная революция способствовала формированию рыночной экономики; протестантская этика раннего капитализма; появление рынка искусства; статус художника определялся торгами, то есть показателем, состоящим из цены на работу и количества проданных работ; влияние на национальные арт-рынки Голландии, Германии и США. Точная дата возникновения арт-рынка 21 июня 1693 года, когда в Банкетном доме в поместье Уайтхолл Лордом Мелфордом был организован большой аукцион по продаже произведений искусства. В первой половине XVIII века такие аукционы стали одним из развлечений британской аристократии.

Развития арт-рынка в середине XIX века: зарождение матрицы арт-рынка (создается структура художественного рынка: дилеры, торговцы произведениями искусства, выставки и галереи, распродажи и аукционы, издание каталогов и специальных журналов, реклама); появляются коллекционеры, художественные критики, музейные специалисты.

Расширение арт-рынка. Со второй половины XIX века происходит разделение арт-рынка на две сферы – сферу продаж мастеров прошлого и сферу продаж современных авторов. Изменился класс потребителей дорогостоящего искусства (аристократия и богатые представители буржуазии)

Признание авангарда «платежеспособным», усиление роли арт-критика XXI век. Новая волна подъема арт-рынка: виртуализация рынка, появление новых видов искусства, виртуальные аукционные системы, определяются центры мирового художественного рынка (Лондон, Нью-Йорк, Токио).

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Почему арт-менеджмент называют исторически развивающимся явлением?
2. Какие факторы влияют на становление и развитие арт-менеджмента?
3. Охарактеризуйте этапы развития арт-менеджмента.
4. Назовите профессии, возникающие в процессе развития арт-рынка.
5. Объясните, как меняется сфера искусства в период становления арт-рынка.
6. Каким образом произошло формирование арт-индустрии?
7. В чем заключается специфика управления арт-индустриями за рубежом?

*Литература:* [3 — С – 23-33; 5 — С – 24-26; 7 — С – 19-32; 8 — С – 24-27; 9 — С – 57-66; 10 — С – 35-44]

### Тема 3. Особенности развития отечественного арт-менеджмента.

План:

1. Специфика эволюции отечественной арт-сферы: особенности менталитета, связь и взаимодействие различных форм, этапы становления и трансформации.
2. Характеристика современного этапа развития арт-менеджмента.

*1. Специфика эволюции отечественной арт-сферы: особенности менталитета, связь и взаимодействие различных форм, этапы становления и трансформации.*

Рассматривая предысторию и историю арт-менеджмента в России, следует обратить внимание, что культура нашей страны никогда не являлась отдельной областью. Особенно явно это выражалось на первых этапах истории, когда характерной чертой жизни общества был синкретизм, нерасчлененность сфер жизнедеятельности и антропо-социо-космоцентризм в мировоззрении. Искусство во всех его формах органично вплеталось в функционирование социального организма, и не будет преувеличением отметить, что и развитие арт-менеджмента как культурного феномена всегда было неразрывно связано с решением социальных задач. Конечно, неправомерно утверждать, что арт-менеджмент в России возникает на ранних этапах её истории, но без его предыстории понять специфику арт-менеджмента в России будет затруднительно.

В период, когда не было ни театров, ни кино, ни выставок, ни музыкальных ансамблей, ни многого другого, что мы называем ёмким словом арт, наши предки создавали мифопоэтические образы в религиозных обрядах, архитектуре поселений, языческой скульптуре и транслировали их в песнях гуляров, танцах-хороводах, былинах, знаках, оставленных в языческих святилищах, а позднее – в искусстве скоморохов. К сожалению, «порождения языческого суеверия» были безжалостно уничтожены не только временем, вражескими нашествиями, но и христианскими деятелями. А последнее говорит о том, что всеми проявлениями арт управляли, целенаправленно их преобразовывали, решая некие социально-экономические задачи. Небезынтересно в этом плане описание языческих обрядов, из которых впоследствии развились обе ветви искусства: религиозная и светская.

Религиозное искусство находилось под постоянным воздействием сначала языческих жрецов, затем христианских священнослужителей. Организации светских форм жизнедеятельности искусства была свойственна стихийность.

Эстрадное искусство корнями уходит в деятельность скоморохов. Скоморохи были музыкантами и плясунами, которые либо вели бродячий образ жизни, либо, как свидетельствуют некоторые исторические источники, были земледельцами, ремесленниками, которые, обладая талантами, пели и плясали на потеху народу в свободное время, во время праздников. Музыкальные инструменты скоморохов были достаточно простыми и нередко изготавливались ими самими. Это бубны, волынки, гусли, рожки из бересты. Скоморохи становились непременными участниками всех народных праздников, игр.

Творчество скоморохов постепенно совершенствовалось и стало требовать специальных навыков и даже своеобразной специализации. История свидетельствует о существовании артелей скоморохов, предшественников «концертных коллективов», у которых выступления были источником существования. Жанры скоморошничества были разнообразными: кроме народных песен и плясок, скоморохи разыгрывали сценки, показывали акробатические номера.

Популярность скоморохов повышалась благодаря присутствию в их выступлениях элементов юмора, высмеиванию человеческих пороков, а критика нравов богатых – воевод, бояр, купцов – делала их творчество близким широким слоям народа и вызывала недовольство правящих слоев. Царь Алексей Михайлович увидел в скоморошничестве элементы суеверия и счел скоморошничество противоречащим нравам. В указе «Об исполнении нравов и уничтожении суеверий» (1648) скоморошничество запрещается, но традиции скоморошничества глубоко укоренились в народных гуляньях, где разыгрывались так называемые вертепные представления, показывались пародии.

Решительные шаги в преобразовании арт-сферы были сделаны Петром Первым. Социальное расслоение тех времен коснулось и основных жанров эстрады. В среде простых людей популярными оставались хороводы, пение песен, а в салонах преобладали романсы, инструментальные пьесы, танцы в сопровождении ансамбля. В аристократической среде распространенным становится любительское музицирование, дамы обучаются игре на клавесине. Светская музыка продолжает оставаться «потехой» для двора. Музыка представлялась как средство внесения в общественную жизнь блеска, разнообразия, оживления. Музыканты сопровождали балы, ассамблеи, парады. Популяризируются торжественные шествия. В царствование Петра появляются первые духовые оркестры в воинских частях, музыка в похоронных процессиях.

Любовь к музыкальной эстраде впоследствии вызвала к жизни создание специальных помещений для организации концертов, балов, выступлений мастеров инструментальной и вокальной музыки. Первые клубно-концертные площадки были весьма своеобразными. В Москве и Петербурге открываются «вокзалы»: в Екатериненгофе, Павловске, Нескучном саду. Сюда привлекались зарубежные (европейские) представители вокального искусства, здесь гастролировали иллюзионисты, ансамбли цыган, а любители современной танцевальной музыки могли любоваться выступлениями европейских мастеров.

В начале XVIII века в Москве, а затем и в Петербурге появляются общедоступные театры – «комедийные храмины» (в том числе театр Кунста-Фгорста). Театр «был выдвинут из дворца на площадь». Но их существование было недолгим, на смену приходят театрализованные всенародные действия, триумфальные шествия. Это был период организации маскарадов, фейерверков.

В XIX веке эстрадно-концертная сфера стала объектом правового регулирования. В 1834 году появляется нормативный законодательный акт «Правила касательно различного рода публичных увеселений и простонародных забав в столицах», где закрепляется монополия дирекции казенных театров на организацию эстрадных выступлений различного рода: концертов, дивертисментов в Москве и Петербурге. Дирекция обязывалась давать разрешение на публичные выступления, осуществлять контроль над репертуаром, а также взимать часть сборов от проводимых мероприятий.

В последующем устройство публичных представлений и зрелищ и контроль над проведением концертно-эстрадных мероприятий передается императорским театрам. Цензурованным становится репертуар дивертисментов, проводимых частным образом концертных мероприятий, а в целях приобщения русской публики к зарубежным видам искусства поощряется организация гастролей иностранных артистов.

Наступление Серебряного века русской культуры совпало с ослаблением влияния императорских театров, ликвидацией их исключительных прав на организацию публичных концертов и финансовые привилегии и всплеском частной инициативы в Москве и Петербурге и особенно в провинции.

Стремление к жесткому централизованному управлению не могло остановить возникновение новых эстрадных театров. Привыкшая к роскошной жизни и вседозволенности элита требует изысканных развлечений, и появляется эстрада кафешантана, для которой характерны необычность, эксцентричность, фривольность выражения чувств. Особенно популярными и экстравагантными признаются песенки эротического содержания, цыганские песни и романсы, пробуждающие всплеск эмоций. Как и следовало ожидать, популяризация подобных выступлений привела к некоторым негативным последствиям. Увеличение числа зрителей за счет лиц с высокими доходами, но невысоким культурным уровнем, с одной стороны, а с другой – желание получить как можно больше прибыли снижало планку требовательности к профессионализму артистов.

Одновременно XIX век становится временем невиданного взлета русской музыки. Получают распространение опера, романс, программная музыка. Открываются музыкальные школы, в Москве и Петербурге основываются консерватории. Продолжателями музыкальных традиций отечественных классиков стали новые композиторы, именовавшие себя «Могучей кучкой»: М. А. Балакирев, А. П. Бородин, М. П. Мусоргский, Н. А. Римский-Корсаков. Этих деятелей культуры объединяла идея соединить классическую музыку с

достижениями русской народной музыки. Известный музыкальный критик В. В. Стасов борется против неестественности, манерничанья в музыке, излишней вычурности.

Усиление межкультурных взаимодействий России и Европы привело к восприятию «западных» образцов организации арт-сферы. Театральное и эстрадное искусство попадает во власть рыночных отношений. Появление профессионалов-антрепренеров вызвало совершенствование организации деятельности артистов, их «продвижение» в арт-сфере и увеличение количества концертных залов, театральных помещений.

Стала явной дифференциация в эстраде: обозначились концертная, дивертисментная и эстрада кафе-шантанов, из которой родились современное варьете и мюзик-холлы. Отличительные признаки связаны с исполнительскими традициями, содержанием репертуара, что обусловило специфику актерского состава.

Арт-менеджмент данного периода противоречив. Это связано с желанием не только перенесения традиций европейской организации арт-сферы на российскую почву, но и сохранением её культурного своеобразия, образованием синтеза традиций и инноваций, сочетанием рыночных требований и стремлением к «служению искусству». В качестве примера можно рассматривать деятельность московского театра «Эрмитаж», где совмещались театральные представления, эстрада и цирк, лучшие традиционные народные зрелища. В книге «Моя жизнь в искусстве» К. С. Станиславский пишет об умении организатора театра М. В. Лентовского сочетать катание на лодках и водяной фейерверк, выступления балета и хождение по канату через пруд. Обладая большим вкусом, он умело отбирает эстрадные и цирковые номера, открывает новые таланты, привлекает лучших представителей любительского творчества.

В новом типе театрально-зрелищной антрепризы гармонично работают два театра: один для многочисленной публики, где ставятся оперетты, другой – представляет мелодрамы, обрамлением которых становится архитектура (театр «Антей» построен в виде развалин на открытом воздухе). Но, не будучи опытным предпринимателем, М. В. Лентовский терпит банкротство.

Разнообразной и успешной становится шантанная эстрада. Развитие сети ресторанов потребовало соответствующих увеселительных мероприятий, и шантанная эстрада получает свою нишу при ресторане. В то же время шантаны становятся основой для возникновения летних столичных антреприз и включают в себя аттракционы, театральные сцены, эстрадные номера, т. е. возникает новый тип «зрелищных комбинатов». Организаторы зрелищных мероприятий работают над проведением сборных концертов, украшением которых становятся виртуозы концертной эстрады, отечественные мастера различных художественных жанров.

В оценке шантанной эстрады проявилось своеобразие отечественного менталитета. В то время как дирекция императорских театров благоволит и покровительствует проведению гастролей французских шансонье, отечественная интеллигенция относится к данному жанру негативно. Вследствие этого Русское театральное общество и Всероссийский съезд сценических деятелей отказывают в охране авторского права на репертуар шантаннх пьес, отрицают права шансонье называться членами этого общества. Однако шантанная эстрада не умирает, а видоизменяется, и происходит «хрональная» дифференциация: с вечера до полуночи устраиваются театральные спектакли, а с двенадцати ночи до раннего утра становится временем деятельности шантанной эстрады.

Однако финансовое положение арт-сферы также требует новых форм её поддержки. Серебряный век порождает ещё одно социокультурное явление – меценатство. Бахрушин, Мамонтов, Морозов, Третьяков не просто помогают культуре выжить. С. Мамонтов создает кружок, объединяющий деятелей культуры, которые стали истинными подвижниками культуры России. Меценатство стимулирует и собирательную деятельность. Начинают создаваться национальные музеи: Московский публичный музей, Русский музей, музей Исторический, Политехнический, Этнографический.

Примечательной чертой культуры Серебряного века становятся поиски нового театра, его форм, средств выразительности. Становится распространенным новый театральный жанр – народно-патриотический дивертисмент. Прогрессивных людей того времени не

устраивало, что репертуар дирекции императорских театров формируется в соответствии с придворно-аристократическими предпочтениями. Как своеобразный антипод возникают частные театры: Абрамовой, Корша, Русская частная опера.

Принципиально новым явлением становится частная опера С. Мамонтова, где он является не только меценатом, но и выполняет роли антрепренера, режиссера. В целом в репертуаре частной оперы находят воплощение народные традиции, классические формы выразительности, традиции ренессанса. Поэтому опера отличалась большой зрелищностью, её действие вызывает интерес различных слоев. Для частной оперы пишутся такие произведения Римского-Корсакова, как «Царская невеста», «Царь Салтан», «Кашей Бессмертный», «Орлеанская дева» П. И. Чайковского, «Князь Игорь» Бородина. В стиле критического реализма в театрах ставятся спектакли по произведениям Грибоедова, Пушкина, Островского, Чехова. Трагический разлад личности и общества мы видим в операх М. П. Мусоргского «Борис Годунов», «Хованщина».

Славой русской музыки стали произведения П. И. Чайковского. Народность, гражданский пафос, глубина идей видна в операх «Евгений Онегин», «Пиковая дама», в балете «Лебединое озеро» отражаются особенности национального характера, в танце переплетается философская глубина содержания, широта методов и приемов. Дстойное место в мировой культуре занимает «Русский балет», где выступают блистательные балерины: Т. П. Карсавина, М. Ф. Кшесинская, А. П. Павлова.

Формируется этический и служебный кодекс деятельности актера. С. И. Зимин разрабатывает специальные нормы внутреннего контракта, где прописываются правила и порядок служебной деятельности, обязанности актеров, руководителей.

Реформирование русского театра во многом обязано К. С. Станиславскому. Не называя себя арт-менеджером, К. С. Станиславский, тем не менее, выполняет роли и режиссера, и организатора. Он создает кружок в подмосковном дачном театре, так называемый Алексеевский кружок, который позднее реорганизуется в Музыкально-драматическое общество.

Одно из направлений развития арт-сферы связано со стремлением деятелей культуры сделать культурные достижения достоянием широкой публики. С этой целью создается Московский художественный общедоступный театр. Коллектив труппы этого театра, привлекая актеров-любителей, ставит спектакли и проводит концерты на заводах и фабриках для рабочих, цены на которые были достаточно низкими.

Воспринимая театр не просто как средство приятного времяпрепровождения, а как активную форму приобщения к искусству, возможность раскрыть творческие способности, К. С. Станиславский способствует созданию фабричной труппы, которая сначала выступает в одном из крупнейших залов Москвы – «Немецком клубе», а затем строится специальное здание со зрительным залом на 250 мест – Малый художественный театр. Сцена театра была хорошо технически оснащена, предусмотрены помещения для чаепития и настольных игр. Помимо труппы в 63 человека театр имел духовой оркестр, где были задействованы достаточно профессиональные исполнители. Театр успешно гастролировал в народных домах и на промышленных предприятиях Москвы.

Аналогичная работа была проведена в Нижнем Новгороде, где при содействии видных деятелей культуры – К. С. Станиславского, Ф. И. Шаляпина и некоторых других – организовано «Товарищество для эксплуатации Народного дома как общедоступного театра». При Московском обществе народных университетов работает секция по организации школьных, фабричных и деревенских театров, которая постоянно расширяет сферу своей деятельности. Помимо содействия созданию народных театров члены секции помогают разработать репертуар для театра, методику постановок, обучают изготовлению костюмов и декораций, рецензируют пьесы, помогают готовить кадры для творческих коллективов на местах.

В 1915 году секция получает свое помещение – «Поленовский дом», названный так в честь академика В. Д. Поленова, который не только проектировал его, но и вкладывал в строительство личные сбережения, привлекал меценатов. «Поленовский дом» стал не только театром для рабочих, но и местом организации выставок, имел библиотеку, предоставлял

прокат для декораций, костюмов и других аксессуаров. Не случайно в результате многих до- и послереволюционных трансформаций он становится Домом народного творчества.

Конец XIX – начало XX века становится периодом проникновения индустриальных технологий в арт-сферу. Арт-индустрия в России несколько замедленна. Справедливости ради, следует отметить, что Петровские реформы в области культуры породили первые попытки музыкально-издательской деятельности при Московском печатном дворе. Последующий, не вполне успешный, шаг предпринимает Петербургская академия наук, стремясь наладить выпуск нот для профессионалов и любителей. Но музыкально-издательское дело в полном значении этого слова появляется во второй половине XIX века усилиями Гускалина, Деноткина, Стелловецкого, Снегирева. В крупном музыкальном издательстве «В. В. Бессель и К<sup>о</sup>» выходят произведения Кюи, Мусоргского, Рубинштейна, Чайковского, фирма Юргенсона выпускает относительно дешевые клавиры популярной музыки, рассчитывая на массового покупателя.

Удобным и все более популярным носителем механической записи звука становится грампластинка. Индустрия грамзаписи развивается достаточно успешно еще благодаря тому, что Э. Берлинер выплачивает за произведенную запись гонорар артистам. Первые граммофоны и пластинки к ним в России появились в 1898 году, и вскоре в Петербурге, Подмоскowie, Риге, открываются фабрики грампластинок. Конечно, данная область арт-сферы потребовала регулирования, и Государственная дума принимает закон «Об авторском праве».

После Октябрьской революции музыкальная индустрия регулируется государством. В целях оптимизации издательской деятельности нотопечатание становится делом единого нотного издательства (с 1930 года – «Музгиз»). Наряду с издательствами «Три-Трон», Московским обществом драматических писателей и композиторов (МОПИК), Музыкальным фондом СССР, Всесоюзным домом звукозаписи в Москве ведется работа по выпуску произведений советских композиторов, а в 1964 году создается Всесоюзная фирма грампластинок «Мелодия», объединившая все студии и предприятия, где производилась грамзапись.

В послеоктябрьский период существенные изменения коснулись всех видов управления арт-сферой. Концертная и театральная деятельность регулируется специальными организациями: «Госконцерт», «Росконцерт», «Союз-концерт». В концертных залах, красных уголках фабрик, заводов, колхозных клубах организуются турне артистов различных уровней. Организационная, финансовая деятельность концертов строго регламентируется государством.

## *2. Характеристика современного этапа развития арт-менеджмента.*

Рыночная экономика вызвала к жизни и оживила деятельность частных фирм и компаний по организации концертной деятельности, в то время как государственные структуры оказались на грани банкротства. Это породило серьезные как позитивные, так и негативные последствия. Относительная независимость от институтов, призванных воплощать культурную политику, способствовала росту инициатив, внедрению инноваций, проявлению большей свободы самовыражения.

К негативным последствиям можно отнести: вынужденную деформацию нормативно-правовых актов, регулирующих функционирование арт-сферы, снижение финансовых возможностей оргструктур проведения концертной деятельности, разрушение институтов, которые занимались организацией концертно-гастрольной деятельности на периферии нашей страны, что уменьшило географию выступлений творческих коллективов, репертуарная политика была поставлена в зависимость от сиюминутной прибыли. Последнее обстоятельство снизило планку требований к художественному мастерству исполнителей и содержанию программ.

Таким образом, обнажились и потребовали разрешения противоречия:

между декларируемыми целями культурной политики и реальными процессами, происходящими в арт-сфере;

финансовыми потребностями учреждений арт-сферы, необходимостью нормативно-правового упорядочения и реальной финансовой и правовой её поддержкой;

необходимостью повышения эффективности функционирования арт-сферы и отсутствием реальных механизмов реализации культурной политики;

потребностью в научном управлении арт-сферой и невозможностью организации системы управления вследствие недостаточной изученности арт-сферы (это актуализирует развитие арт-менеджмента как научного направления).

Разрешение указанных противоречий требует:

парадигмального осмысления феномена арт-менеджмент;

принятия современных законов, регулирующих обмен деятельностью в арт-сфере, стимулирующих, в том числе путем налогообложения, спонсорство и меценатство, законов, сводящих к минимуму кино- и музыкальное пиратство, содержащих поощрение деятелей культуры, вносящих достойный вклад в её развитие;

подготовки высококвалифицированных специалистов в области арт-менеджмента, переподготовки имеющихся кадров арт-менеджеров, маркетологов и т.д.

Сегодня происходит переосмысление традиционного понимания менеджмента культуры как исключительно деятельности руководителей культурных организаций по продвижению их к поставленной цели наиболее эффективным способом.

Поэтому, в настоящее время, 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.

Арт-менеджмент представляют как новое пространство для распространения теории и практики управления организацией сферы культуры. Однако большинство творческих работников отрицают любое администрирование, и это ведет к тому, что управленческая деятельность в искусстве подменяется этическими и идеологическими мотивами, что отрицательно сказывается на результатах деятельности организаций культуры в условиях рынка.

Новая парадигма менеджмента XXI в. определила появление таких направлений в менеджменте, как «Стратегический менеджмент», «Менеджмент персонала», «Инновационный менеджмент», «Менеджмент бизнес-процессов», «Кросс-культурный менеджмент», «Проектный менеджмент».

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. С какого периода следует начинать историю отечественного арт-менеджмента?
2. Опишите эволюцию концертной деятельности в стране.
3. Когда начинается государственное регулирование отечественной арт-сферы?
4. Назовите этапы развития отечественного арт-менеджмента.
5. Под влиянием каких факторов эволюционирует арт-сфера?
6. Можно ли выявить смысловую концепцию в развитии отечественной арт-сферы?
7. Какая специфика присуща современной арт-сфере?
8. Назовите перспективы развития арт-сферы в XXI веке.

*Литература:* [3 — С – 34-48; 5 — С – 24-26; 7 — С – 19-32; 8 — С – 28-32; 9 — С – 57-66; 10 — С – 35-44]

#### **Тема 4. Научные подходы и функции арт-менеджмента.**

*План:*

1. Концептуальные подходы в теории арт-менеджмента.
2. Предметная область арт-менеджмента.
3. Современная парадигма теории арт-менеджмента.
4. Отличительные признаки арт-менеджмента.
5. Основные функции арт-менеджмента.

### *1. Концептуальные подходы в теории арт-менеджмента.*

Возникновение арт-менеджмента и его превращение в важнейшее научное направление третьего тысячелетия связано с задачами совершенствования социокультурной практики в целом, необходимостью продуманной интеграции имманентно взаимозависимых, но пока целенаправленно не соотносимых областей творческой деятельности (арт-рынка и образования), противоречиями центробежных и центростремительных сил на фоне глобализационных процессов, а также осознанием того факта, что общение человека с миром искусства, которое всегда было насущной потребностью, сегодня приобретает принципиально новые черты.

Мировое культурное сообщество уже поставило вопрос о возникновении принципиально нового дисциплинарного направления, организационно оформленного Международной ассоциацией менеджмента культуры и искусств (AIMAC). В связи с этим считается, что профессиональная подготовка специалистов будет неполной без ознакомления с теоретической систематизацией знаний о процессе целенаправленного формирования арт-сферы.

Как самостоятельная отрасль знания арт-менеджмент еще не получил определенного статуса среди социальных и гуманитарных научных дисциплин. Это проистекает из ряда трудностей теоретического и методологического характера:

из-за подвижности предметно-проблемного поля менеджмента как базовой в данном случае дисциплины;

многозначности понятий «культура» и «управление», осмысления их связи и взаимодействия;

недостаточной осмысленности связи художник-потребитель-произведение искусства и многого другого.

Конечно, нельзя игнорировать существенные достижения практики арт-менеджмента, количественный рост исследований по проблемам её совершенствования, их критический анализ. Симптомы незавершенности и тем самым слабости теории арт-менеджмента просматриваются в диспропорции между эмпирическим и теоретическим уровнями. Многообразный эмпирический материал не систематизирован и не проанализирован должным образом, часто в специальной литературе исследователи останавливаются на описании отдельных сторон арт-явления, в результате теоретическое осмысление становится мозаичным.

В современной научной литературе можно выделить несколько подходов к данному виду управленческой деятельности:

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

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

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

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

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

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

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

## *2. Современная парадигма теории арт-менеджмента.*

Спецификой арт-менеджмента как науки становится сам путь формирования арт-менеджмента: если прежде науки проходили достаточно долгий путь от накопления эмпирических фактов через их обобщение к зрелой теории, а затем к её рефлексивному анализу, то арт-менеджмент фокусирует на коротком временном промежутке эти виды научной деятельности. В результате такой динамики на первый план выходит парадигмальное оформление арт-менеджмента, тем более, что в общественных науках обозначился ренессанс, отмеченный появлением новой парадигмы развития социума, в центре которой культурные факторы.

Слово «парадигма» в греческом языке означало образец, пример, и этот перевод сохраняет значение до сих пор. Введенное в науку Г. Бергманом, разработанное Т. Куном понятие «парадигма» претерпевает некоторые модификации в зависимости от социокультурного контекста и стилей теоретизирования. Достаточно распространенное и – как следствие – многозначное понятие «парадигма», несмотря на последнее замечание, остается методологическим феноменом, без которого невозможно обойтись современному арт-менеджеру, если он ставит задачу организовать свою деятельность на научной основе с применением инноватики.

В настоящее время под парадигмой понимается обобщающая модель методологической, теоретической и прикладной деятельности арт-менеджера.

Парадигма синтезирует многообразие знаний о процессах, происходящих в арт-сфере, с помощью совокупности наиболее общих идей и методологических установок, которые предопределяют выбор проблем и определяют способы их решения.

Современное научное сообщество признает, что формирование парадигмы арт-менеджмента становится условием и предпосылкой развития теории арт-менеджмента и руководимой ею социокультурной практики. Будучи системной идеей, разделяемой научным сообществом, парадигма позволяет арт-менеджеру решать актуальные концептуально-методологические и теоретико-технологические задачи.

Парадигмальное осмысление арт-менеджмента не получило еще своего логического завершения, но уже можно с уверенностью утверждать, что оно имеет синтетический характер. При этом многообразии парадигмальных идей объединено стержневой концепцией на двух уровнях: общенаучном (все гуманитарное знание) и конкретно-научном (теоретико-методологическая основа арт-менеджмента). Множество производных парадигм распадается

на ряд ветвей в зависимости от локусов применения арт-менеджмента, его видов и оснований.

Возникающее в результате межкультурных взаимодействий новое видение мира, новое качество жизни, идеалы, ценности и смыслы требуют новых технологий.

Парадигма – это концептуальная схема, которой придерживается арт-менеджер в своей деятельности. Она включает в себя, по меньшей мере, следующие элементы:

определение статуса теоретического объекта, проблему определения реальности, изучаемой наукой, введение новых предметных областей науки;

идейно-смысловое ядро, отраженное в категориальном аппарате арт-менеджмента;

социокультурные параметры деятельности арт-менеджера;

когнитивно-ценностные критерии;

рефлексивно-методологическую практику.

Объектом арт-менеджмента как науки являются процессы управления в арт-сфере во всем её многообразии. В общем плане арт-менеджмент может быть определен как целенаправленное формирование арт-сферы, её качественной и количественной определенности.

Знания об арт-менеджменте как объективно-реальном процессе многоаспектны: в них содержатся описание, объяснение и предсказание тенденций процессов, происходящих в арт-сфере, представления об арт-сфере, субъекте-творце произведения искусства, субъекте-потребителе, сущности того концептуального стержня, который мы называем произведение искусства, субъекте, осуществляющем коммуникативные процессы в сфере искусства, представленные во всей сложности условий трансляции произведений искусства в пространство культуры, а также о процессуальной стороне, связывающей произведение, продукт арт-деятельности и потребителя.

### *3. Предметная область арт-менеджмента.*

Предметная область арт-менеджмента видоизменяется в зависимости от когнитивного, аксиологического и методологического восприятия арт-сферы. Она охватывает закономерности целенаправленного воздействия на арт-сферу с целью её формирования, оптимизации функционирования и развития. Внутреннюю дифференциацию арт-менеджмента можно производить различным образом в соответствии с изменением оснований деления.

Первый вид внутренней дифференциации предполагает исследование двуединства «теория-практика», второй – изучение многообразия субъект-объектных отношений. Возможно также выявить эмпирический и теоретический уровни, прикладные исследования, философские и общенаучные основания.

Предметные области арт-менеджмента пересекаются и вступают во взаимодействие с предметными областями ряда дисциплин.

Благодаря взаимодействию с социальной философией арт-менеджмент соотносит закономерности арт-сферы с наиболее общими закономерностями развития социальных систем.

Социология разрабатывает социокультурные характеристики администрирования и его организационные структуры, обнаруживает социальные связи в различных сферах, в том числе и в арт-сфере.

Социология искусства как научная область социологии исследует процессы взаимодействия и взаимовлияния искусства и общества, содержание творческой деятельности отдельных социальных общностей.

Социология образования как общеметодологическое и специально-теоретическое направление осуществляет социологический анализ процессов развития образования и социальных аспектов профессиональной подготовки и переподготовки кадров социально-культурной сферы.

Теория права создает базу для формирования правовых отношений в арт-сфере и нормы правовой регуляции арт-коммуникаций.

Политология содержит доктрины политических стратегий и дает ключ к пониманию культурной политики. Теория политики как наука об основных направлениях и принципах внутренней политики государства в сфере культуры, искусства и образования.

Информалогия рассматривает информационные процессы в арт-сфере, определяет количество и качество информационного воздействия.

Психология помогает осмыслить интересы субъектов – участников управленческих действий, мотивы их поступков, психологические особенности поведения.

История представляет синхронические и диахронические параметры функционирования арт-сферы.

Этика разрабатывает нормы и принципы деятельности арт-менеджера, основы целеполагания, принципы профессиональной ответственности, справедливости.

Теория общего и специального менеджмента как комплексная наука обеспечивает изучение принципов развития и закономерностей функционирования процесса управления в различных отраслях, так менеджмент обнаруживает механизмы мобилизации ресурсов организаций и институтов, условия поддержания баланса экономических процессов в арт-сфере.

Теория социокультурного менеджмента обеспечивает методологическое обоснование процессов управления учреждениями культуры различных организационно-правовых форм в контексте реализации государственной культурной политики.

Теория культуры как интегративная социогуманитарная наука о культуросодержащих процессах и явлениях общественной жизни, принципах их функционирования и развития в образовательной системе дает представление об арт-менеджменте как явлении культуры.

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

Теория и методика профессионального образования как составная часть педагогики профессионального образования методологически обосновывает ведущую роль целостного учебно-воспитательного процесса в развитии общекультурных и профессиональных компетенций специалистов сферы культуры и искусства.

Андрагогика как научное педагогическое направление в образовании обеспечивает удовлетворение образовательных потребностей лиц, занятых самостоятельной профессиональной деятельностью.

Теория и методология социокультурной деятельности как фундаментальное научно-образовательное направление об общественном взаимодействии и факторе художественно-творческого развития личности задает ориентиры научных изысканий.

Теория технологической деятельности в социально-культурной сфере в контексте структуры, содержания, форм, средств и методов технологий арт-менеджмента открывает ученому пути исследования.

Парадигмальное осмысление арт-менеджмента модифицируется в различных типах культуры и на различных этапах, что является синтезом изменений представления об управлении (менеджмент) и искусстве (арт). На этом фоне иначе выглядит связь искусства и менеджмента как технологии управления. Дискуссионный вопрос: а возможно ли и как возможно управление сферой искусства – обретает конкретику.

#### *4. Отличительные признаки арт-менеджмента.*

Существенный признак арт-менеджмента: субъект-субъектное взаимодействие. Здесь постоянно возникает и разрешается противоречие между творцом и сотворенным, между управляемым и управляющим, создателем и потребителем. При этом управление созданием и потреблением произведений искусства имеет свою специфику: это целенаправленное воздействие не принимается как насилие или диктаторское волеизъявление, а как «направление» в желаемое обеими сторонами «русло». Поэтому

управление всегда едино с самоуправлением, т.е. самоорганизацией, самоадаптацией и саморегулированием.

В рационально-прагматическом типе культуры управление является орудием формирования примышленной, трансцендентальной реальности, формирующейся по принципу «удвоения мира», конструируемой субъектом в целях своих интересов. Человек творит арт-технологии, под которые, как в прокрустово ложе, подгоняется мир искусства. Отсюда (столь желанная для художника) свобода и отсутствие управления. Но понимаемая как реализация свободной воли и вседозволенность свобода оборачивается хаосом, а весь менеджмент, включая арт-менеджмент, есть реализация воли зачастую политизированного субъекта.

Под влиянием торжества рационализма и прагматизма концепции искусства основываются на понятии субъективности и в результате превалирования потребительских настроений противопоставляются субъект-художник и субъект-потребитель. В начале, провели различие между мастером и ремесленником, причем приоритетный статус мастера по отношению к его работе был сформулирован в эпоху Романтизма и развит в эпоху современности. Ценность искусства стала основываться на субъективной интерпретации художника или на его представлении о мире. Надо заметить, что с этим связана не меньшая проблема – определить, кто такой художник, гений. В первых двух случаях (и в особенности во втором) преобладает логика независимости искусства; управление играет ключевую роль в процессе распространения того, что предлагает художник. В третьем определении, реакция потребителя и маркетинг становятся частью самого творческого процесса; в центре внимания – активная деятельность, в противоположность пассивному восприятию красоты.

Этикоориентированный тип культуры ставит перед арт-менеджментом задачу создания гармонии Истины, Добра и Красоты. Управление основывается на этической, а не на нормативно-правовой основе. Отсюда – почтение к традиции, ритуалу. Здесь господствует принцип Всеединства и арт-менеджмент как технология переходит в практику созидания космического универсализма, принцип естествоповелительности дополняется этическими принципами.

Славянский тип культуры содержит своеобразную модель управления в арт-сфере. Культура в целом и искусство здесь никогда не были обособленными феноменами и в своих различных проявлениях выполняли социально-преобразующую функцию, органически включаясь в социально-культурную деятельность, воспринимая традиции Востока и Запада. Управление в арт-сфере ориентирует на сочетание рационального и иррационального, политико-правовых и этических аспектов, эволюцию субъекта и объекта.

В результате глобализационных изменений и межкультурных взаимодействий в отечественном арт-менеджменте прослеживаются черты постнеклассического типа научной рациональности, для которого характерно соотнесение получаемых знаний об объекте, прежде всего, с ценностно-целевыми структурами субъектов. Внутринаучные цели обязательно коррелируются с идеалами, ценностями, целями социокультурной системы. Благодаря вниманию к «средовому аспекту» современный арт-менеджмент включает в предмет исследования аксиологические детерминанты в целях оптимизации «человекообразности» социокультурной системы.

Базовая парадигма арт-менеджмента выходит на принципиально новый методологический уровень, поднимая субъект-субъектные взаимодействия до вершины «субъект-субъект-мегасубъект», а саму методологию научного анализа – до трансдисциплинарных связей и отношений. Идеино-смысловое ядро арт-менеджмента образуется в результате определения сущности искусства, статуса искусства в системе культуры. При этом арт-менеджер, понимая глубинный смысл менеджмента, «работает» не на абстрактную арт-сферу, а формирует культурного человека, созидателя арт-сферы, которая есть специфический способ его бытия, функционирования в мире искусства.

Обнаруживая культурные детерминанты управления, арт-менеджмент сам предстает как феномен культуры, как вид искусства и фактор культуросозидания и встраивается в пространство культуры как генетически, так и функционально. Он становится проявлением универсального свойства мира культуры – свойства саморегуляции и самоорганизации.

Жизненная необходимость взаимодействия человека с миром искусства проистекает из его природы как существа, способного чувствовать и воспринимать Красоту и формировать свое существование в соответствии с ней. Поэтому арт-менеджмент несет двойную смысловую нагрузку: с одной стороны, выявляется качественная определенность управленческого процесса, с другой – фиксируется направленность на объект – особую сферу, сферу искусства.

### 5. Основные функции арт-менеджмента.

Арт-менеджмент – есть системообразующий фактор. Он связывает воедино все элементы арт-сферы благодаря имеющему место концептуальному смыслу искусства.

Арт-менеджмент является фактором идеалообразования в социокультурной системе. В свете синтетической теории идеального идеалообразование возникает в результате взаимного отражения субъекта и объекта.

Понимая сущность процесса идеалообразования, арт-менеджер организует духовную практику, включая в неё сознательные, подсознательные и бессознательные акты человеческой психики и сознания. Знание идеала возникает в результате совмещения не одного, а двух познавательных способностей человека: во-первых, к внешнему восприятию телесности репрезентанта (эталона, знака, символа), во-вторых, к рациональному поиску сверхчувственных (трансцендентных) значений эталона.

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

Сущность арт-менеджмента проявляется в процессе его функционирования. Исходя из методологических социокультурных оснований арт-менеджмента, его функции представляют собой реализацию свойств и качеств управленческого процесса в общей структуре общества, обеспечивающих баланс, согласование и поддержку развития художественной культуры. Данные функции представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функции арт-менеджмента

Функции арт-менеджмента	Характеристика
Целеполагание	Процесс формирования цели как идеального образа предполагаемого состояния сферы искусства и воплощение ее в объективно-реальном результате художественной практики.
Прогнозирование (от греч. prognosis - предвидение, предсказание)	Определение тенденций, перспектив и стратегий развития искусства на основе анализа данных об их прошлом и актуальном функционировании и изменении.
Планирование (от лат. planus - плоский, ровный)	Процесс, направленный на определение целей, задач, показателей, критериев, заданий, темпов, сроков реализации проектов и программ в сфере художественной культуры и искусства, социокультурных систем и их компонентов с учетом оптимизации их развития, подчинения целенаправленному регулированию ресурсов и факторов.
Принятие решения	Научно обоснованный выбор одного из вариантов

	решения задачи или проблемы, в основание которой положен системный анализ социокультурной ситуации и информационное обеспечение.
Организация (от позднелат. organizo - сообщаю стройный вид)	Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; сведение деятельности субъектов художественного процесса в единую систему функционирования и развития отрасли искусства.
Реализация (от лат. realis - вещественный, действительный)	Осуществление, проведение в художественную практику плана, проекта, программы, идеи, намерения и т. п.
Координация (от лат. co - совместно и ordinatio - упорядочение)	Установление и согласование функциональной взаимозависимости действий учреждений культуры, искусства, профессиональных исполнителей и творческих коллективов и средств достижения целей.
Регулирование (от лат. regulo - устраиваю, привожу в порядок)	Процесс целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание баланса в художественном процессе и на его развитие посредством введения в него регуляторов (норм, правил, целей, связей).
Мотивация (от лат. moveo - фактор)	Осознание субъектом художественной деятельности ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирование на этой основе мотивов.
Стимулирование (от лат. stimulus - остроконечная палка, подгоняющая животных)	Процесс побуждения субъекта художественной деятельности к действию, внешняя активизация деятельности.
Контроль (от англ. control - управление, руководство, власть, надзор, проверка, регулирование)	Надзор и мониторинг с целью обеспечения функционирования и развития социокультурной системы в соответствии с принятыми правилами и нормами.

Арт-менеджмент в определенной степени выполняет функцию формирования «миропонимания» и «мироотношения»: Отдельный индивид как элемент культурного сообщества в отношении к миру специфически преломляет авторитетные идеалы, при этом он может как глубоко их понимать, так и порывать с ними. Что касается идеалов менее общего порядка, то они могут создаваться индивидуально или коллективно обычными людьми в результате внезапного озарения или посредством «мозгового штурма». Арт-менеджмент задействует таким образом всех членов культурного сообщества, благодаря чему сохранится целостность культуры.

Арт-сфера постоянно находится в процессе становления, и, более того, это сфера, создаваемая искусственно, т. е. является «второприродной». Это сфера производства и трансляции произведений искусства, которые являют собой не обычный элемент сотворенной человеком природы, а та сравнительно небольшая её часть, которая хитро, умело, с расчетом, мастерски произведена людьми. Таким образом, произведение искусства выступает как «искусный» продукт деяний образцовых человеческих рук и ума. В этом плане искусен абсолют-творец, который создает естественные произведения, искусен также художник-творец – создатель «искусственных» произведений.

Ключевой целью арт-менеджмента становится развитие и реализация духовного потенциала, для чего создаются оптимальные условия для доступа к благам и услугам арт-сферы, принимаются меры по повышению качества и доступности услуг в сфере искусства, по сохранению и развитию культурного наследия, организуется интеграция в мировой культурный процесс с формированием положительного имиджа российского искусства, формируются организационно-экономические и правовые механизмы, адаптирующие арт-сферу к новым социально-экономическим условиям.

Сегодня теория арт-менеджмента, оставаясь отражением социокультурной практики, приобретает относительно независимые черты и тем самым «раздваивается» на отношение к практике и на отношение к себе. Речь идет о рефлексивности как принципе научного исследования, который выражается в сознательном контроле над познанием процессов управления в арт-сфере и выступает формой научного самоосознания арт-менеджмента, анализе существующего знания об арт-менеджменте как процессе и механизмах его формирования.

Научная практика арт-менеджмента немыслима без представлений о самой теории арт-менеджмента, её гносеологическом статусе, теоретической зрелости, содержании, тенденциях развития, процессах внутренней дифференциации и интеграции с различными областями менеджмента, культурологии, психологии, педагогики, социологии, философии, науковедения и другими общественными и гуманитарными науками.

При этом мы считается необходимым в русле рефлексивно-методологического исследования продолжать работу по следующим направлениям: определение мировоззренческих оснований арт-менеджмента, не противоречащих, а соответствующих традициям менталитета. Это конкретизирует статус объекта арт-менеджмента, систему ценностей, на которых должен базироваться арт-менеджмент, этические основания научной деятельности. Разработка новых методологических регулятивов теории арт-менеджмента должна включать определенные принципы, направляющие научный поиск, оценку состояния теории арт-менеджмента и её место в системе гуманитарного знания, его предметно-проблемного поля.

Предметная деятельность арт-менеджера как ученого предполагает выявление новых нормативов, таких как введение объектов исследования нового типа, постановку новых задач арт-менеджмента как науки, разработку новых средств и технологий исследования, новых идеалов и норм научности.

Рефлексивно-методологический анализ теории арт-менеджмента выявляет, по меньшей мере, три взаимосвязанных процесса, которые нуждаются в дальнейшем совершенствовании: институализация арт-менеджмента как науки; более точное определение его локусов; ассоциации профессионалов; сопровождение научной и педагогической деятельности научными коммуникациями, изданием специализированных печатных изданий, в том числе учебников. Необходима академизация в плане определенности научного статуса теории, её структуры, то, что в науковедении называют сциентизацией, а также углубление профессионализации.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Назовите факторы способствующие возникновению науки арт-менеджмент.
2. В чем специфика арт-менеджмента как научного направления?
3. Какие трудности встречаются в процессе формирования науки арт-менеджмент?
4. Что понимается под парадигмой арт-менеджмент?
5. Какие научные подходы существуют в арт-менеджменте?
6. Назовите объект и предмет науки арт-менеджмент.
7. Охарактеризуйте межпредметные связи теории арт-менеджмента.
8. Какие основные функции выполняет современный арт-менеджмент?

*Литература:* [3 — С – 50-64; 5 — С – 112-138; 6 — С – 34-40; 7 — С – 41-48; 8 — С – 17-21; 9 — С – 88-96; 10 — С – 60-68]

## Тема 5. Технология планирования арт-менеджмента.

*План:*

1. Понятие, сущность и принципы планирования.
2. Виды планов в арт-сфере.
3. Этапы и методы планирования.
4. Плановые показатели.

### *1. Понятие, сущность и принципы планирования.*

Планирование – важнейшая составная часть системы хозяйствования, включающая разработку, реализацию планов и контроль их выполнения.

Весь круг вопросов, связанных с планированием, можно условно разделить на две части:

философия планирования – основное содержание и направленность плановых документов;

технология планирования – принципы, методы и показатели планирования, информационное обеспечение планов.

При этом технология планирования определяется его философией.

Принципы планирования:

системный подход – соотнесение планов по срокам и уровням планирования;

перспективный подход – постановка целей; ведущая роль перспективных планов;

комплексность – учет социально-экономической ситуации, преодоление ведомственного подхода к планированию, взаимосвязь всех аспектов развития культуры;

пропорциональность – сбалансированность отдельных элементов и пропорций планов;

сочетание разработки общегосударственных планов с самостоятельным планированием регионов и организаций;

непрерывность планирования – планы больших временных горизонтов служат основой для составления планов, ориентированных на меньшие периоды, таким образом, должны достигаться установленные стратегические цели;

обоснованность планов – обоснование плановых заданий с помощью наиболее адекватных методов планирования.

### *2. Виды планов в арт-сфере.*

По содержанию планируемой деятельности различаются планы культурно-досуговой деятельности, финансирования, повышения квалификации и т.д. Планы могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности – в этом случае это будет тематический план, или ряду направлений работы - комплексный план или программа.

В зависимости от уровня принятия планового решения планы различаются на государственные, областные, районные и городские, планы учреждений и организаций, их подразделений, индивидуальные.

В зависимости от степени директивности, т.е. обязательности выполнения, различаются планы прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие установочные рекомендации) и директивные (подлежащие обязательному выполнению).

В директивных планах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения. Директивным образом планируются ассигнования средств из государственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строительством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов деятельности учреждений культуры.

Показатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких показателей). Это означает, что организация в своей деятельности должна построить свою работу так, чтобы обеспечить достижение показателей не ниже контрольных. Таким образом обычно планируются объемы культурно-досуговой деятельности.

В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они различаются на перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные).

Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет. В сфере культуры такие планы обычно разрабатываются на государственном и региональном уровнях (развития сферы, сети учреждений, долгосрочные программы и т.п.). В таких планах указываются обычно наиболее общие показатели, характеризующие деятельность учреждений на планируемый период.

Среднесрочное планирование охватывает период от года до 5 лет (включительно) и отличается обычно большей детализацией.

К краткосрочным относятся планы, разрабатываемые на срок до года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю. Поэтому краткосрочные планы называются также планами текущей работы.

Текущее планирование осуществляется на тех же уровнях, что и перспективное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений.

Наиболее полно деятельность учреждения культуры выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достигается в квартальных и месячных (календарных) и других оперативных планах работы.

К оперативным относятся планы, разрабатываемые не декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также стратегические и тактические планы. Очевидна центральная роль стратегии – она определяет как содержание конкретных планов, так и организацию обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии – удостовериться, что фирма находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка – собранный в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а, следовательно – начальный капитал для развития организации, программы или разового мероприятия.

### *3. Этапы и методы планирования.*

Можно выделить несколько этапов планирования, связанных с изменением его «философии»:

- традиционное (директивное) планирование;
- нормативно-целевое планирование;
- программно-целевое планирование.

Разработка любого плана или программы представляет собой деятельность, организованную определенным технологическим образом.

С организационно-технологической точки зрения планирование состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи. Это организационно-подготовительный этап, этап разработки проекта плана, этап согласования и утверждения плана, этап реализации плана и организации контроля исполнения.

Организационно-подготовительный этап включает:

- определение круга исполнителей;
- определение сроков разработки;
- информационное обеспечение;
- методическое обеспечение.

Этап разработки проекта плана:

- определение целей и задач на планируемый период;
- выбор круга показателей и нахождение их конкретных значений;
- обоснование механизма реализации плана;
- оформление проекта плана.

Этап согласования и утверждения плана:

согласование плана;

утверждение плана.

Этап реализации плана и организации контроля исполнения:

информирование общественности о содержании планов

организация контроля исполнения плана.

При разработке планов используются следующие методы планирования:

экстраполяция (планирование от достигнутого уровня) – выявление тенденций, действовавших в предшествующий период; факторов, определявших развитие этих тенденций; и предположение, что эти тенденции и факторы будут действовать в планируемом периоде;

нормативный метод – обоснование плановых заданий с помощью норм и нормативов. В научной литературе и на практике отсутствует четкое разграничение между нормой и нормативом. В ряде случаев эти понятия употребляются как синонимы. В данном случае под нормой понимается научно обоснованная (расчетная) величина, регламентирующая расход ресурсов на единицу (произведенной продукции и т.д.), характеризующая удельное потребление ресурсов; под нормативом – совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т.д.);

программный метод – разработка программ культурного развития (государственных, региональных, территориальных и др.), социокультурных проектов, бизнес-планов. Направленность программных мероприятий на решение конкретных проблем, интеграция ресурсов и исполнителей.

#### *4. Плановые показатели.*

Плановый показатель – краткая характеристика планируемого процесса или явления. Плановые показатели состоят из ряда групп, отражающих различные аспекты развития сферы и организаций культуры.

Плановые показатели подразделяются:

по способу установления – на утверждаемые вышестоящим органом, нормативные и расчетные (определяемые самостоятельно);

по содержанию – на показатели ресурсного обеспечения, характеризующие материальные, трудовые, финансовые и другие ресурсы, и показатели деятельности, характеризующие предложение и потребление культурных благ;

по способу расчета – на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели по единицам измерения могут быть стоимостными (объем доходов, стоимость основных фондов и т.д.) и натуральными (количество организаций, число мест, численность работников и др.). Относительные показатели выражаются в долях, процентах, индексах, коэффициентах и т.д.

В практике планирования в сфере культуры могут применяться количественные показатели (характеризующие развитие сети организаций и объемную сторону их деятельности) и качественные (определяющие эффективность работы, ее качественный уровень). Показатели могут отражать статику (состояние на определенный момент времени) и динамику (изменение за определенный период времени).

#### *Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. В чем сущность планирования в арт-сфере?
2. Что понимается под технологией планирования?
3. Охарактеризуйте принципы планирования в арт-сфере.
4. Какие различают виды планов в арт-сфере?
5. Назовите основные этапы планирования.
6. Какие научные методы применяют в процессе планирования?
7. Что представляют собой плановые показатели?
8. Какие плановые показатели используются в арт-сфере?

*Литература:* [3 — С – 89-116; 4 — С – 213-232; 6 — С – 45-48; 7 — С – 41-48; 8 — С – 120-125; 9 — С – 232-260; 10 — С – 219-236]

## Тема 6. Профессиональные функции и обязанности арт-менеджера.

*План:*

1. Основные функции и задачи арт-менеджера.
2. Специфика деятельности и специализация арт-менеджера.
3. Принципы работы арт-менеджера.
4. Профессиональные и личные качества арт-менеджера.

1. Основные функции и задачи арт-менеджера.

Арт-менеджмент – это деятельность, направленная на регулирование процессов в сфере арт-индустрии и влияние на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющую жизни общества.

Данное понятие определяет функции арт-менеджера. Менеджмент скорее искусство, чем наука. Управлять – значит работать с людьми и через других людей, решая задачи организации и ее членов.

Основные функции определяют круг обязанностей арт-менеджера.

К основным функциям арт-менеджера относят общие, специальные и дополнительные функции.

Общие функции – планирование, организация и контроль.

В данном случае выполняется:

разработка стратегии, тактики и политики арт-фирмы;

– планирование ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей;

– постановка целевых задач, формирование коллектива, подбор людей для управления подразделениями и выполнения заданий и их мотивация;

– делегирование задач и ответственности за их выполнение, доведение до сведения сотрудников арт-фирмы стратегической и оперативной информации;

– мотивация (побуждение человека к деятельности);

– контроль за выполнением поставленных задач, действиями подчиненных.

Специальные функции связаны с осуществлением миссии арт-фирмы, проведением исследовательских работ:

– разработка новых идей и арт-проектов, инновация - путь к успеху;

– изучение традиций искусствоведения и культурологические исследования;

– маркетинговые исследования – выявление художественных предпочтений.

Успешный арт-менеджер должен уметь почувствовать именно тех специалистов и направления в сфере искусства, которые будут востребованы в последующие годы. У него должно быть перспективное видение развития арт-фирмы.

К дополнительным функциям относят:

– образовательная – самостоятельное и коллективное ознакомление с традициями искусства и современными течениями в сфере искусства и арт-бизнеса.

– экспертная – оценка основных художественных течений в арт-индустрии.

Основная задача арт-менеджера – это умение достигать поставленных целей. В небольших арт-фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – арт-менеджер (организатор, управляющий, руководитель).

С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный арт-менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что арт-менеджер порой является важнейшим человеком в арт-фирме.

2. Специфика деятельности и специализация арт-менеджера.

К специфике деятельности арт-менеджера относятся:

– художественный аспект: 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: проведение 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.

Специализации арт-менеджера:

– администратор;

– антрепренер, т.е. владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия;

– руководитель;

– агент – специалист, осуществляющий поиск работы для артиста;

– менеджер предприниматель в профессиональном искусстве, занимающийся организацией концертной деятельности исполнителей;

– персональный менеджер;

– бизнес-менеджер – специалист, выполняющий функции финансового директора, бухгалтера;

– промоутер (импресарио) – специалист по продвижению арт-продуктов;

– продакшн-менеджер – специалист коммерческой фирмы в сфере шоу-бизнеса;

– заведующий постановочной частью;

– руководитель, отвечающий за музыкальную и техническую аппаратуру и оборудование;

– режиссер и др.

В настоящее время, в качестве арт-менеджера выступает продюсер:

специалист сферы 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;

специалист по созданию и реализации творческих коммерческих проектов в сфере культуры и шоу-бизнеса.

### *3. Принципы работы арт-менеджера.*

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.

### *4. Профессиональные и личные качества арт-менеджера.*

Можно вывести следующий перечень профессиональных качеств арт-менеджера:

- интуитивное начало: умение видеть в любом артисте потенциал и использовать его в своих и его интересах;
- информационная компетентность: аналитические способности, способность доставать, получать, обрабатывать, структурировать и использовать информацию. Умение увязывать полученную информацию с контекстом ситуации;
- коммуникативная компетентность: умение налаживать, поддерживать, а также отсекаать 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;
- организационно-управленческая компетенция: умение спланировать, подбирать, формировать вокруг себя команду; грамотно и своевременно решать кадровые вопросы, умение найти и привлечь экспертов для реализации всех этапов своей деятельности;
- социально-психологическая компетенция: владение аргументацией, методами убеждения, умение разрешать кризисные ситуации, владение вариантами нейтрализации возражений и замечаний, анализ и подведение итогов деловой встречи;
- юридическая компетенция: владение основами законодательства в сфере предпринимательства, авторских и смежных прав, владение основами регулирования договорных отношений;
- экономическая компетенция: умение разработать бизнес-план, организовать бюджетное управление.

Для арт-менеджера большое значение имеют личностные качества:

- интуиция;
- способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон;
- возможность творчески и новаторски подойти к решению возникших проблем;
- коммуникативная компетентность (коммуникабельность);
- лидерство;
- ориентация на достижение результата;
- ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность, умение работать в команде и т.д.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Что относят к основным функциям арт-менеджера?
2. Какие специальные и дополнительные функции характерны для арт-менеджера?
3. Охарактеризуйте основные задачи арт-менеджера.
4. В чем специфика деятельности арт-менеджера?
5. Назовите специализации деятельности арт-менеджера.
6. Какими принципами руководствуется в своей работе арт-менеджер?.
7. Какими профессиональными качествами должен обладать арт-менеджер?
8. Какое значение придается личным качествам арт-менеджера?

*Литература:* [4 — С – 346-352; 6 — С – 83-85; 7 — С – 73-78; 8 — С – 44-47; 9 — С – 85-87; 10 — С – 68-71]

## **Тема 7. Специфика управления проектами в сфере арт-менеджмента.**

*План:*

1. Роль и значение управления проектами в сфере арт-менеджмента.
2. Типы проектов в сфере культуры.
3. Характеристика инновационного проектирования в арт-сфере.
4. Подходы к оценке целесообразности управления проектами в арт-сфере.

## *1. Роль и значение управления проектами в сфере арт-менеджмента.*

Несмотря на развитие массы различных видов приносящей доход деятельности и популярности разнообразных проектов в сфере культуры, далеко не все руководители учреждений понимают, чем проектная деятельность отличается от основной. А ведь без этого понимания не удастся ни сформулировать проектную заявку, ни получить грант, ни корректно решить поставленную задачу.

Разберемся в базовых понятиях и приведем примеры использования проектного подхода в разных ситуациях.

В последнее время проектное управление на государственном и муниципальном уровнях приобретает все большую популярность – и как практика организации конкурсов проектов, и как попытка внедрить элементы проектного подхода в работу самих органов власти и учреждений.

Управление проектами имеет целый ряд преимуществ перед рутинным функционированием.

Так, в функциональном подходе главное – процесс функционирования, акцент на правовом, организационном, кадровом, материально-техническом обеспечении этого процесса. В этом случае происходит замыкание подразделения на своих функциях, что порождает ведомственную разобщенность, существует вертикальная структура организации деятельности, постоянные роли субъектов деятельности определяются должностной структурой.

Проектный подход предполагает, что главное – результат деятельности, во имя достижения которого можно изменить правовые нормы, выйти за пределы регламента работы, использовать личные ресурсы. Необходимость выполнения задачи в срок стимулирует сотрудничество между исполнителями, в том числе работающими в разных ведомствах и за пределами государственной структуры. Адаптация функциональных ролей под каждый конкретный проект позволяет обеспечивать максимальное соответствие между исполнителем и его способностями.

Управление проектами можно рассматривать как относительно обособленный внутренне целостный вид деятельности, в основе которого лежит, с одной стороны, инновационная идея либо технология, а с другой, четкий алгоритм достижения цели, увязанный с задачами, мероприятиями, ресурсами, исполнителями и показателями эффективности.

Главное и обязательное условие: в основе проектной деятельности должно лежать новшество. В противном случае неизбежны перегибы, когда модным словом «проект» назовут установку памятника, работу кружка в доме культуры, издание книги и т. д.

## *2. Типы проектов в сфере культуры.*

Начинать проектирование стоит с определения масштабов и направленности проекта, который вы хотите реализовать. От этого будет зависеть тип проекта, а от него, в свою очередь, обоснованный объем затрачиваемых на него ресурсов.

В зависимости от направленности проекты в сфере культуры можно подразделить на три типа.

Внутриведомственные предполагают совершенствование работы управленческих структур либо учреждений культуры. Например, это:

переход на новую систему оплаты труда в учреждениях культуры;

перевод книгофонда библиотеки в электронный формат;

создание сельских социокультурных комплексов;

создание интерактивной карты «Органы управления культурой и учреждения культуры региона»;

проведение конкурсов инновационных проектов среди работников учреждения;

формирование института наставничества как формы поддержки молодых специалистов;

создание сети профессиональных контактов, предоставляющие возможность работы с электронными методическими материалами.

Внутрифирменные проекты предполагают внедрение новшеств в организацию культурных мероприятий, уставную деятельность учреждений культуры, поддержку творческих деятелей. Например, это:

- мастер-класс для молодых режиссеров;
- школа реставраторов;
- виртуальный музей.

Социокультурные проекты направлены на изменение социальной среды, т. е. улучшение социальных показателей: снижение уровня преступности, наркомании, социальной напряженности методами и средствами культуры.

В рамках конкретной территории следует обеспечить баланс между всеми тремя типами проектов.

Внутриведомственные проекты не должны быть предметом столь же серьезного внимания, как собственно культурные проекты, однако их стимулирование время от времени необходимо, чтобы сближать интересы организации и работников.

Внутрифирменные проекты важны для поддержки творческих личностей и коллективов. При этом не нужно забывать, что культура на региональном и местном уровне должна служить не столько самой себе, сколько местному сообществу.

Отсюда назначение социальных проектов в сфере культуры состоит в следующем:  
делать людей более культурными, а значит более любознательными, компетентными и терпимыми, предотвращать распространение социальных пороков; в художественной форме влиять как на поверхностные, так и на глубинные свойства личности – соответственно, настроение и мировоззрение, отношение к современным процессам и явлениям; формировать подготовленного потребителя культурного продукта; делать городскую среду визуально богаче и разнообразнее; формировать узнаваемый позитивный имидж территории среди жителей и во внешней среде.

Чем важнее социальная роль культуры в местном сообществе, тем выше может оказаться ее статус среди других направлений развития региона.

На практике это может проявляться в уходе от остаточного принципа финансирования сферы культуры.

Если же учреждения культуры живут исключительно собственными нуждами, местная власть воспринимает данную сферу как «песни и пляски» с соответствующим отношением и финансированием. От того, что за новшество положено в основу проекта, будут зависеть действия учреждения.

### *3. Характеристика инновационного проектирования в арт-сфере.*

В зависимости от содержания деятельности выделяют шесть типов инновационных проектов в арт-сфере – просветительский, образовательный, исследовательский, ресурсный, презентационный, организационный.

Просветительский. Привнесение известного содержания в новые условия, популяризация жанров и направлений деятельности учреждений и мастеров культуры. Творческий вечер с приглашением известных композиторов, кинорежиссеров, дирижеров. Использование художественных песенно-танцевальных образцов в концертных программах.

Образовательный. Организация обучения:

- по новым направлениям;
- среди вновь выделенных целевых групп;
- в нестандартных условиях;
- мастер-класс руководителей и менеджеров, мастер-класс для молодых режиссеров;
- школа реставраторов (если не организовано постоянное обучение).

Исследовательский. Выполнение исследовательских работ в интересах развития сферы культуры. Проведение мониторингов удовлетворенности населения культурной жизнью города. Публикация монографии по итогам этнографической экспедиции.

Ресурсный. Поиск, создание, накопление, инвентаризация, сохранение и обеспечение использования ресурсов, как правило, информационных. Создание видеоархива,

отражающего культурную жизнь региона. «Перепись ремесленников». «Виртуальный музей».

Презентационный (имиджевый). Создание позитивного имиджа некоторой структуры либо деятельности, брендинг, обеспечение узнаваемости во внешней среде «Культура в лицах» – размещение информации на сайте о выдающихся работниках культуры.

Организационный (проект – организационный механизм). Совмещение двух и более начал для получения системного эффекта:

искусство и технология;

две социальные группы;

старый жанр и новая среда;

новый вид деятельности для целевой группы;

новый ресурс для целевой группы;

новая целевая группа в традиционном виде деятельности.

Также возможно включение в проект подпроектов 1-5 типов как его элементов. Конкурс грантов на создание театральных постановок по пьесам современных авторов, живущих в регионе. Выявление талантливых молодых исполнителей среди воспитанников детских домов. Создание школы искусств для инвалидов. Анимационная школа для школьников. Корректировка недостатков поведения детей в детских садах с помощью разыгрывания театрализованных представлений

Среди приведенных типов проектов наибольшего внимания заслуживают проекты – организационные механизмы, поскольку они позволяют создать новую систему деятельности.

Для усиления значимости и прогнозируемого эффекта проектов других типов стоит дорабатывать их до состояния проекта – организационного механизма, совмещающая разнообразные виды деятельности в качестве подпроектов. Именно, таким образом авторы проектов смогут получить больший социальный отклик на свои действия. Например, популяризация культуры в рамках фестиваля (просветительский проект) может сопровождаться мастер-классом по ремеслу (образовательный подпроект), изданием сборника научных работ (исследовательский подпроект), составлением онлайн-каталога ремесел (ресурсный подпроект) и информационной кампанией в СМИ (имиджевый подпроект).

Технология организационного проектирования состоит в том, чтобы совместить любые из начал: ресурс, целевая группа; среда; вид деятельности; управленческий механизм по признакам «новое-известное» либо «новое-новое». Теоретически связи могут существовать между всеми обозначенными элементами. Например: Концерт академического симфонического оркестра с участием молодых солистов – студентов музыкальных учебных заведений. Участие ансамблей в отечественных и зарубежных культурных мероприятиях. Показ экспериментальных музыкальных практик XX в. с помощью инновационных мультимедийных ресурсов. Создание методической базы данных (аудио- и видеофонда) в целях обеспечения самоопределения детей. Выявление талантливых молодых исполнителей среди воспитанников детских домов.

Приведенная схема позволяет не только классифицировать имеющиеся проекты, но и черпать новые проектные идеи. Вместе с тем эта схема составляет своего рода конструктор проектов. Назначение конструктора состоит в том, чтобы генерировать идеи новых проектов на пересечении понятий «ресурс», «целевая группа», «среда», «вид деятельности» и «управленческий механизм». Например, концерт творческого коллектива на окраинной территории города в рамках Дня соседей – это мероприятие на пересечении категорий «старый вид деятельности и новая среда». Создание видеоархива культурных мероприятий на данной территории – новый ресурс, обеспечение участия органов территориального общественного самоуправления в планировании и организации культурных мероприятий на внутригородских территориях – новый управленческий механизм.

#### *4. Подходы к оценке целесообразности управления проектами в арт-сфере.*

В рамках дальнейшей оптимизации системы арт-менеджмента и повышения эффективности ее функционирования особую актуальность приобретают методологические вопросы использования проектного управления в арт-сфере.

Создание проектных офисов в сфере управления культурой позволит повысить инвестиционную привлекательность данной сферы для частных инвесторов, что в рамках поиска оптимальных схем финансирования и развития частно-государственного партнерства является весьма актуальным и своевременным.

Использование проектного подхода для управления в сфере культуры вызывает ряд методологических и теоретических вопросов, обусловленных как спецификой самих благ, генерируемых в данной сфере, так и проблемой оценки целесообразности ее функционирования в целом. Традиционный методологический подход, используемый для оценки эффективности в рыночной экономике, опирающийся на анализ затрат и полученных результатов для сферы культуры, является неэффективным. Переход к проектному управлению в сфере культуры требует разработки новых механизмов оценки.

Существуют следующие подходы к оценке управления проектами в арт-сфере:

экономический (рыночный) подход, в рамках которого предпринимаются попытки обосновать вклад культуры в социально-экономическое развитие. Здесь культурные блага рассматриваются как идентичные традиционным ресурсам, и акцент делается на их исчерпаемости, а основным вопросом является обеспечение межпоколенной справедливости. Ключевой проблемой здесь выступает выделение неких целевых показателей, по которым можно судить об эффективности системы в целом. Если данные целевые показатели формировать только на основе принципов рыночной эффективности, это в долгосрочной перспективе может привести к невосполнимым потерям объектов культурного наследия. Потери могут возникнуть вследствие «эффекта колеи», суть которого заключается в том, что культурная деятельность попадает в зону «рыночных провалов» и при их возникновении всегда необходимо вмешательство со стороны государства, что в первую очередь обусловлено самой спецификой культурных благ;

институционально-поведенческий подход. В рамках данного подхода предполагается оценивать не только экономическую эффективность, но и влияние, которое расходы на культуру оказывают на формирование соответствующих институтов. В качестве примера можно привести ситуацию, когда государственные расходы на культуру ведут к формированию «культуры экономики», т.е. неких неформальных институтов и поведенческих паттернов экономических агентов, положительно влияющих на эффективность ее функционирования. Рост экономической культуры может влиять на производительность труда отдельного работника и эффективность его трудовой деятельности в целом. Кроме того, здесь можно говорить о том, что государственные вложения в культуру способствуют росту национальной идентичности экономических агентов, что противостоит набирающему в последние годы процессу разрушения собственных культурных традиций, сопровождающегося их поверхностной заменой культурными традициями других стран. Расходы на культуру частично позволяют решить задачу по созданию в долгосрочной перспективе национально ориентированного бизнеса;

субъективный подход. Суть данного подхода заключается в том, что оценка эффективности функционирования сферы культуры проводится на основании субъективной оценки удовлетворенности самих потребителей культурных благ. При таком подходе приоритеты по финансированию получают те проекты в сфере культуры, которые отвечают ожиданиям, сформировавшимся у конечных потребителей. Сфера культуры следует за потребителем, что в конечном итоге может привести к разрушению культурной среды и формированию ориентации только на массовую культуру.

Таким образом, рассмотренные подходы дают четкое понимание, каким образом необходимо оценивать эффективность функционирования арт-сферы в целом, а также аргументацию о целесообразности использования системы управления проектами для решения актуальных и перспективных задач.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Какое значение имеет управления проектами в сфере арт-менеджмента?
2. В чем специфика управления проектами в сфере арт-менеджмента?
3. Назовите типы проектов, разрабатываемы в сфере культуры.
4. В чем заключается сущность инновационного проектирования в арт-сфере?
5. Какой тип инновационного проекта заслуживает наибольшее внимание?
6. Приведите примеры инновационных проектов в арт-сфере.
7. В чем состоит технология организационного проектирования?
8. Какие подходы учитывают при оценке целесообразности управления проектами?

*Литература:* [1 — С – 21-32; 2 — С – 20-28; 4 — С – 31-36; 6 — С – 108-130; 8 — С – 17-23; 10 — С – 299-315]

## **Тема 8. Порядок разработки проекта и оценка его эффективности.**

*План:*

1. Общие подходы к разработке арт-проекта.
2. Основные этапы проектирования.
3. Особенности проектных технологий в арт-сфере.
4. Оценка эффективности разработки проекта.

### *1. Общие подходы к разработке арт-проекта.*

В последние годы в деятельности учреждений культуры и искусства широкое распространение получили новые формы культурной деятельности – творческие проекты. Они возникают и как самостоятельное направление деятельности по сохранению и развитию отдельных отраслей или учреждений культуры, и как некий творческий замысел, выраженный в конкретной художественной форме.

Проект сегодня рассматривается как замысел, план, нацеленный на преобразование, как составная часть, как предварительная модель одной из форм социально-культурной деятельности по реализации разработанной концепции и является обязательным компонентом профессиональной деятельности творческой команды продюсера, арт-менеджера, коллектива учреждения культуры, министерства, инициативы частного лица.

Выделяет четыре вида проектных решений, с которыми сталкивается специалист:

прогнозное проектирование, в ходе которого разрабатывается стратегия развития объекта культуры в определенных условиях; обосновывается вероятностное решение этого объекта; выявляются перспективные культурные проблемы;

проектное прогнозирование, в ходе которого научно обосновываются этапы прогноза проектов различного уровня;

экспериментальное проектирование представляет собой практическую проверку теоретических моделей, проводимую на определенных уровнях и сферах социально-культурной деятельности;

текущее, типовое проектирование, в ходе которого разрабатываются оперативные, тактические программы, планы, представляющие собой организационные виды деятельности.

Представленные виды проектных решений характеризуются общими, нацеленными на будущее планами, связанными с разработкой структуры проекта, и специфическими чертами, присущими конкретному учреждению культуры, социокультурной акции или объекту.

### *2. Основные этапы проектирования.*

Процесс проектирования основывается на методологических принципах, этапах, закономерностях, характерных для прогнозных технологий: учете духовных интересов и потребностей группы населения, на которую он рассчитан; проблемно ситуационном подходе в определении цели, которая направлена на решение задачи обеспечения

эффективного воздействия на посетителей учреждения культуры в тех или иных социальных ситуациях; ориентировании на междисциплинарное использование взаимодополняющих методов выявления актуальных и перспективных для определенной социальной среды проблем и совместное сотрудничество.

Выбор методов проектной деятельности определяется такими условиями, как характер самого объекта проектирования, уровень проектирования, социально-экономическая и социально-культурная ситуация и т.д. Широко применяются методы информационно-целевого анализа прессы, телевизионных и радиопрограмм, а также мониторинг результатов опросов, рейтингов, выступлений отдельных возрастных, социальных, профессиональных групп населения.

Выделяют следующие этапы, характерные для процесса проектирования:

подготовительный, включающий принятие решения о необходимости проектирования новой системы, формы; выбор базовой модели проектирования; создание и запуск системы управления проектом;

основной, включающий анализ и прогноз ситуации в значимой внешней среде; генерация проектных идей для образа новой системы; создание целостного проекта новой системы, формы, его редактирование и оформление;

завершающий, включающий самооценку полученного проекта, независимую экспертизу проекта; доработку проекта и принятие решения по его освоению.

### *3. Особенности проектных технологий в арт-сфере.*

Однако проектные технологии в сфере культуры и искусства имеют и ряд особенностей, характерных именно для этого вида творческой деятельности.

Художественный проект - это своеобразный ответ на социальный заказ общества, отклик в художественной форме на то или иное социальное явление. Грамотно разработанный творческий проект помогает менеджеру культуры избежать многих ошибок при его реализации, обойти «подводные камни» в непредсказуемом мире конкуренции, найти ответы на многие вопросы, связанные с его разработкой и реализацией.

В нем гибко сочетаются творческие, технические, финансовые и рыночные аспекты деятельности:

во-первых, проект служит основанием для предполагаемой творческой работы и дает оценку результатам деятельности за определенный период;

во-вторых, проект становится документом, который определяет курс действий и формы управления ими, он выполняет как стратегические цели планирования предстоящей работы, так и тактические - руководство и контроль исполнения различных действий по реализации проектируемых форм деятельности;

в-третьих, проект в большинстве случаев может быть использован как средство для получения необходимых инвестиций и может служить мощным инструментом нахождения путей финансирования проекта;

в-четвертых, проект обязательно рассматривается как документ, восприимчивый для различного рода нововведений (организационных, информационных, технических, технологических, экономических и т.н.);

в-пятых, проект служит хорошей рекламой предполагаемой акции, программы, становясь своеобразной визитной карточкой проектной организации. Он должен быть компактным, красиво оформленным и информационно-насыщенным;

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

в-седьмых, проект является инструментом самообучения, поскольку его разработка есть непрерывный процесс познания и самопознания.

В рамках всей страны или одного региона могут разрабатываться как общая стратегическая программа оздоровления всей социально-культурной деятельности страны, региона, конкретных учреждений культуры, так и отдельные проекты, связанные с освоением одного из направлений общей программы, ориентированного на разработку отдельной формы или конкретного нововведения.

Проекты могут носить четко очерченные временные рамки и в процессе проводимого ситуационного анализа, разработки и осуществления могут корректироваться и даже пересматриваться. При получении благоприятного прогноза на реализацию поставленной цели специалист приступает к собственно проектированию модели (формы) предстоящей деятельности, выбору средств, способов, конкретных этапов достижения поставленной цели, определяя частные задачи, виды и формы оценки полученных результатов. На этом этапе происходит детальная проработка идейно тематического замысла конкретной формы, подготовка сценария в целом и отдельных его частей, определяется композиционное решение предлагаемой формы, обосновывается ее жанр, художественный образ.

#### *4. Оценка эффективности разработки проекта.*

Оценка эффективности любого проекта может производиться на разных стадиях его разработки и реализации:

при разработке инвестиционного предложения и декларации о намерениях (экспресс-оценка инвестиционного предложения);

при разработке обоснования инвестиций;

при разработке технико-экономического обоснования;

в ходе осуществления проекта (экономический мониторинг);

при завершении проекта (апостериорная оценка, оценка фактической эффективности).

Принципы оценки эффективности проектов одинаковы на всех этапах.

Оценка может различаться по видам рассматриваемой эффективности, а также по набору исходных данных и степени подробности их описания.

На этапе разработки инвестиционного предложения эффективность проекта можно оценивать без схемы финансирования или наметив ее в самых общих чертах (в том числе «по аналогии», на основании экспертных оценок). Производимая продукция (услуга) здесь объединяется в крупные группы. Производимые затраты также группируются по укрупненным статьям. Рассчитывается только минимальное число основных показателей эффективности проекта, факторы риска и неопределенности учитываются наиболее простыми методами или не учитываются вообще.

При разработке обоснования инвестиций и технико-экономическом обосновании должны оцениваться все виды эффективности (общая оценка в целом и коммерческая для каждого участника проекта).

При этом на этапе разработки обоснования инвестиций схема финансирования может быть ориентировочной. На этапе разработки технико-экономического обоснования должны использоваться реальные исходные данные, в том числе и по схеме финансирования.

В процессе экономического мониторинга рекомендуется оценивать и сопоставлять с исходным расчетом только показатели эффективности участия организации в проекте.

Если при этом обнаруживается, что показатели эффективности, полученные при исходном расчете, не достигаются, то рекомендуется на основании расчетов эффективности для участников проекта рассмотреть вопросы:

о целесообразности продолжения проекта;

введения в него изменений;

корректировки организационно-экономического механизма его реализации и т. д.

После чего пересчитать эффективность участия предприятий и их акционеров в проекте (последнее позволит уточнить привлекательность продолжения проекта для акционеров), а также, при необходимости, показатели региональной и отраслевой эффективности.

Все методы, используемые при оценке эффективности инвестиционных проектов, можно разделить на две группы: традиционные (простые, статистические) методы и динамические методы, использующие концепцию дисконтирования.

Традиционные (простые, статистические) методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, такие, как срок окупаемости и простая (годовая) норма прибыли, известны давно и широко использовались в отечественной и зарубежной практике еще до того, как всеобщее признание получила концепция, основанная на

дисконтировании денежных поступлений. Доступность для понимания и относительная простота расчетов сделали эти методы популярными даже среди работников, не обладающих специальной экономической подготовкой.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Какие общие подходы используются при разработке арт-проекта?
2. Перечислите возможные варианты проектных решений.
3. Назовите основные этапы процесса проектирования.
4. Какие проектные технологии используются в арт-сфере?
5. Что должен сочетать в себе разработанный творческий проект?
6. Что означает оценка эффективности разработки проекта?
7. На каких стадиях проводится оценка эффективности проекта?
8. Какие методы применяются для оценки эффективности проекта?

*Литература:* [2 — С – 45-68; 3 — С – 89-116; 4 — С – 36-42; 6 — С – 40-63; 8 — С – 36-62; 10 — С – 299-315]

## **Тема 9. Характеристика основных подсистем управления проектами.**

*План:*

1. Управление содержанием проекта.
2. Управление продолжительностью выполнения работ.
3. Управление стоимостью проекта.
4. Управление качеством проекта.
5. Управление персоналом.
6. Управление материально-техническим обеспечением проекта.
7. Управление коммуникациями проекта.
8. Управление рисками проекта.

Управление проектом включает в себя разные виды деятельности. Принято выделять следующие виды деятельности или подсистемы управления проектом:

- управление содержанием проекта;
- управление продолжительностью выполнения работ;
- управление стоимостью проекта;
- управление качеством проекта;
- управление персоналом (или управление человеческими ресурсами) проекта;
- управление материально-техническим обеспечением (или управление ресурсами) проекта;
- управление коммуникациями проекта;
- управление рисками проекта.

### *1. Управление содержанием проекта.*

Управление любым проектом начинается с определения его содержания.

Под содержанием проекта понимают совокупность целей и результатов проекта, а также работ по их достижению. Содержание проекта представляют в виде иерархической структуры, примером которой может служить содержание любой книги. Главная цель проекта, которую иногда называют миссией проекта, соответствует, в этом случае, названию книги. Главная цель распадается на цели нижестоящего уровня или на комплексы работ, соответствующие названиям частей и глав книги. А работы по проекту соответствуют пунктам или параграфам книги, которые уже не имеют дальнейшего разбиения, а содержат просто текст.

Управление содержанием проекта предполагает его определение, а также контроль выполнения. Так как большинство проектов осуществляется в очень динамичной обстановке, то содержание проекта приходится по ходу дела изменять.

Основным критерием успеха проекта является создание качественной продукции в установленные сроки в пределах утвержденного бюджета. На это направлено управление качеством, продолжительностью и стоимостью.

### *2. Управление продолжительностью выполнения работ.*

Управление продолжительностью (временем) выполнения работ представляет собой деятельность по управлению проектом, направленную на обеспечение достижения целей проекта в необходимые сроки. Проект отражается на временной шкале в виде совокупности связанных между собой работ.

Работа является основным элементом длительности, временной продолжительности проекта, т.е. работа представляет собой отдельную деятельность, направленную на достижение своей цели (результата работы) и длящуюся определенный период времени.

На фазе разработки проекта управление продолжительностью заключается в разработке иерархической структуры работ (дерево работ), сетевых моделей и календарных графиков проекта.

Сетевая модель комплекса работ – ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта. Существует большое количество различных типов сетевых моделей.

На фазе реализации осуществляется управление выполнением работ, при этом в рамках данной подсистемы контролируются сроки их выполнения. По результатам работ составляются фактические графики выполнения. При необходимости вырабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия.

### *3. Управление стоимостью проекта.*

Управление стоимостью проекта направлено на определение необходимого финансового результата и его достижение. В зависимости от специфики проекта финансовый результат может представлять собой:

- соблюдение установленного уровня расходов, отраженного в бюджете проекта;
- достижение необходимого соотношения между доходами и расходами, ранее определенными в бюджете (или финансовом плане проекта).

Стоимость проекта очень часто связана с такими понятиями, как бюджет и смета проекта. Под бюджетом проекта в общем случае понимаются структура, состав и значения статей затрат, необходимых для реализации проекта, и доходов, возникающих в результате проекта. Но чаще бюджет понимается как структура расходов по проекту. В строительных и некоторых других проектах документ, отражающий состав, структуру и значение статей затрат, имеет название «смета».

В ходе разработки проекта определяются структура затрат (дерево стоимости) и структура доходов проекта, которые изображаются в виде иерархических графов или иерархических списков, так называемых планов счетов. Количественная оценка статей доходов и расходов заносится в бюджет проекта, который может иметь при этом еще и календарную разбивку, т.е. носить характер финансового плана. В случае реализации коммерческого проекта обязательной составляющей финансового плана является план денежных потоков, отражающих разницу между доходами и расходами на каждом шаге планирования, а также результирующие интегральные финансовые показатели проекта: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, период окупаемости. Следует сказать, что оценка стоимости проекта на протяжении его жизненного цикла имеет различную точность. Так, на начальных этапах фазы разработки оперируют укрупненными оценками с большой погрешностью. К концу этой фазы стоимость закрепляется документами, оценивающими ее с общей погрешностью не более 5%. В ходе выполнения проекта плановая стоимость превращается в фактическую, отражающую реальное состояние дел.

В качестве объектов-источников стоимости проекта выступают разного рода ресурсы. При этом некоторые ресурсы (такие как материалы) создают (переносят) стоимость по мере их закупки и поставки, другие (такие как основные средства и персонал) создают новую стоимость по мере участия в выполнении работ, при этом стоимость работ зависит от стоимости ресурса и продолжительности работы. Стоимость результата складывается из перенесенной и вновь созданной стоимости используемых ресурсов.

В ходе приобретения ресурсов и выполнения работ происходит использование финансовых средств, осуществляется контроль за соблюдением бюджетных ограничений, а также поступают финансовые средства за счет реализации (продажи) результатов проекта потребителям.

#### *4. Управление качеством проекта.*

Управление качеством проекта представляет собой деятельность по управлению проектом, направленную на достижение результатами проекта соответствия выявленным потребностям и ожиданиям. Обычно потребности формулируются с помощью характеристик на основе установленных критериев. Потребности могут включать:

- эксплуатационные характеристики;
- функциональную пригодность;
- надежность (готовность, безотказность, ремонтпригодность);
- безопасность;
- воздействие на окружающую среду;
- экономические требования;
- эстетические требования;
- культурно-исторические требования.

Все эти характеристики соединяются в одном понятии качества. Таким образом, качество – это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать четыре ключевых аспекта качества.

Качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному выявлению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях их удовлетворения. Он определяется как соответствие результатов проекта потребностям и ожиданиям потребителей.

Качество разработки (проектных решений) и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции. Этот аспект определяется как соответствие проектных решений выявленным потребностям, ожиданиям потребителей и существующим технологиям.

Качество выполнения работ по проекту в соответствии с проектной и плановой документацией. Третий аспект качества – его обеспечение благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и проектной документации. Этот аспект определяется как соответствие показателей качества работ заданным проектным решениям.

Качество материально-технического обеспечения. Четвертый аспект – качество используемых на протяжении всего проектного цикла ресурсов, таких как материалы, комплектующие, машины и оборудование, персонал и технологии. Этот аспект определяется как соответствие показателей качества ресурсов заданным проектным решениям.

На фазе разработки проекта в качестве базовой модели используется иерархический граф продукции проекта (структура продукции) и ее различных качеств (в качестве отправной точки могут использоваться структура потребностей и ожиданий потребителя, модели функционального позиционирования и пр.). Более подробно качество продукции отражается в необходимой проектной документации, которая для каждого вида продукции разрабатывается в соответствии с существующими нормативными и методическими документами (нормами, правилами, стандартами). На фазе реализации закладываются основы соблюдения первых двух аспектов качества.

На фазе реализации выполняются процессы обеспечения и контроля качества, направленные на создание продукции, имеющей допустимые нормы отклонений от ранее заданных параметров. В ходе выполнения работ осуществляются:

входной контроль качества, предназначенный для обеспечения качества входных ресурсов и соблюдения необходимых начальных условий;

технологический контроль качества, направленный на проверку соблюдения технологии и контроль качества промежуточной продукции;

результатирующий контроль качества, осуществляющий проверку соответствия полученных результатов заданным ранее требованиям;

контроль качества основывается на использовании контрольных карт, диаграмм Парето и иных более сложных статистических методах. На фазе реализации обеспечивается качество в его двух последних (из указанных выше) аспектах.

#### *5. Управление персоналом.*

Управление персоналом представляет собой деятельность по управлению проектом, направленную на обеспечение проекта необходимым персоналом и на эффективное его использование. Человеческие ресурсы – это особый, пожалуй, наиболее важный и сложный в управлении вид ресурса.

На фазе разработки, на основе анализа структуры работ определяются потребности в необходимом персонале, после чего производится организационное проектирование и создание основной модели – организационной структуры управления проектом. Более детальные организационные решения закрепляются в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах.

На фазе реализации производятся поиск и подбор кадров, их адаптация и обучение, распределение работ, мотивация, контроль выполнения работ, развитие персонала и пр. Особое место в управлении персоналом занимает управление командой, которое включает в себя формирование и развитие команды. Как отмечалось выше, команда – это нечто большее, нежели совокупность сотрудников, непосредственно работающих в проекте. Это основанный в большей степени на неформальных связях коллектив единомышленников, действующих как единое целое. При этом в команде не отменяются формализованная структура подчинения, распределение обязанностей, прав и ответственности. Эффективной команде также присущи четкие формальные процедуры, но только этим дело не исчерпывается. Команда является реальностью более высокого порядка, нежели входящие в нее члены команды.

Как и в любой системе, большое внимание при управлении персоналом следует уделять конфликтам. Конфликты и противоречия являются неотъемлемой составляющей любой человеческой деятельности и помимо деструктивной составляющей всегда содержат в себе возможности развития. Поэтому опытный руководитель стремится не к подавлению или запрещению конфликтов, а к конструктивному управлению ими.

#### *6. Управление материально-техническим обеспечением проекта.*

Управление материально-техническим обеспечением проекта представляет собой деятельность по управлению проектом, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества. Следует повторить, что в рамках этой подсистемы происходит управление материальными ресурсами, такими как средства производства и материалы.

В управлении материально-техническим обеспечением принято выделять управление закупками и управление поставками. Управление закупками направлено на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов. Под управлением поставками следует понимать деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

На фазе разработки проекта определяются потребности во всех материально-технических ресурсах, их качественные характеристики и требования по срокам поставки. Основной моделью при этом служит иерархическая структура ресурсов (дерево ресурсов). Более детально требования к ресурсам определяются в спецификациях, технических требованиях и объемно-календарных планах поставок. Обеспечение своевременности поставок является задачей, решаемой совместно подсистемами управления продолжительностью и управления ресурсами.

На фазе реализации решаются задачи по поиску и выбору поставщиков, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, управлению контрактами и договорами, организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи в производство.

Важным аспектом управления ресурсами является производственно-техническая комплектация, направленная на обеспечение комплектности поставок. Под комплектностью следует понимать соответствие поставок качественным и количественным требованиям.

В состав управления ресурсами также входит управление запасами, которое представляет собой совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ.

#### *7. Управление коммуникациями проекта.*

Управление коммуникациями проекта направлено на обеспечение сбора, обработки и своевременного предоставления информации, необходимой участникам проекта для эффективного выполнения работ по проекту.

На фазе разработки происходит определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации (дерево документации, номенклатура дел проекта) и баз данных, создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программных ее составляющих.

В ходе разработки и реализации проекта происходит выработка решений, закрепляемых в тех или иных документах, и выполнение решений, сопровождаемых накоплением учетных данных и предоставлением отчетов о промежуточных и окончательных результатах работ. Обязательным является создание документов, отражающих фактически достигнутые результаты, т.е. так называемой исполнительной документации, являющейся основной для контроля, корректировки решений, дальнейшего развития продукции.

Необходимое средство управления коммуникациями проекта – программное обеспечение. Эффективное программное обеспечение управления коммуникациями проекта должно позволять создавать все необходимые для управления проектом документы, организовывать их хранение, обработку, передачу заинтересованным участникам проекта. На сегодняшний момент программного обеспечения, полностью покрывающего все информационные потребности проекта, не существует, что неизбежно приводит к возникновению «лоскутной» информационной системы. Тем не менее, есть ряд программ, позволяющих выполнять большую часть операций по созданию и распределению базовых документов по управлению временем, стоимостью и ресурсами проекта, среди которых можно выделить следующие:

Microsoft Project;

SureTrack, Project Planner, Expedition, Monte Carlo (Primavera);

TimeLine (Symantec);

Artemis ProjectView (TrackView, CostView, GlobalView);

OpenPlan (Welcom Corp.);

Project Scheduler (Scitor);

TurboProject (IMSI).

#### *8. Управление рисками проекта.*

Управление рисками представляет собой деятельность, направленную на оптимизацию взаимодействий проекта с внешней средой в целях минимизации отклонений

проекта от ранее поставленных целей. Риск – это потенциальная возможность наступления события, являющегося причиной или источником воздействия на проект, приводящего к отклонениям от ранее поставленных целей, принятых решений. Риск может таить в себе угрозу, но также и быть источником благоприятной возможности.

На фазе разработки проекта управление рисками подразумевает выявление факторов риска, т.е. тех явлений в окружающей среде, которые являются причинами и источниками неопределенности для проекта, их анализ и количественную оценку, а затем построение управляющих моделей, таких как дерево рисков и дерево решений.

В ходе анализа рисков используются методы:

- анализа чувствительности;
- метод Монте-Карло;
- метод формализованных сценариев;
- метод экспертной оценки рисков;
- метод дерева решений.

Затем на основе полученных результатов планируются мероприятия, позволяющие снизить выявленные риски и таким образом повысить устойчивость всего проекта.

На фазе реализации по мере необходимости происходит реализация мероприятий по снижению рисков. Кроме этого работа по выявлению, оценке и анализу рисков продолжается, ввиду того, что внешняя, окружающая среда проекта постоянно находится в состоянии изменений, и то, что ранее представляло собой стабильность, сейчас может выглядеть как источник неопределенности и рисков.

К методам, позволяющим снизить риски, в проектном управлении относят следующие:

- распределение рисков;
- страхование;
- создание резервов (внутреннее страхование);
- предоставление гарантий или залогов.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Существуют и вспомогательные рычаги управления – контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Что означает управление содержанием проекта?
2. Для чего необходим календарный график работ?
3. Что понимается под бюджетом и сметой проекта?
4. Какие аспекты определяют качество проекта?
5. Что является основой в управлении персоналом проекта?
6. На основании чего рассчитываются необходимые ресурсы?
7. Какую роль играет программное обеспечение в управлении коммуникациями?
8. Какие методы используются для снижения рисков проекта?

*Литература:* [2 — С – 195-248; 3 — С – 89-116; 4 — С – 236-248; 6 — С – 40-63; 8 — С – 65-89; 10 — С – 299-315]

## **Тема 10. Механизмы финансирования в сфере арт-индустрии.**

*План:*

1. Основные источники финансирования в арт-индустрии.
2. Типы финансирования арт-индустрии.
3. Модели государственного финансирования арт-сферы.
4. Современные тенденции финансирования бюджетных учреждений культуры.

### *1. Основные источники финансирования в арт-индустрии.*

В настоящее время в сфере культуры выделяют бюджетные и внебюджетные источники финансирования бюджетных учреждений арт-индустрии.

К бюджетным источникам финансирования относятся следующие:

средства бюджетов различного уровня;  
средства, направляемые на целевые программы;  
косвенное финансирование, основанное на финансовых и налоговых льготах.

К внебюджетным источникам финансирования учреждений относятся:

предпринимательская деятельность учреждений;  
международные программы – премии, гранты, стипендии;  
благотворительность.

Следует отметить, что подавляющее большинство учреждений культуры не имеют своих собственных источников дохода либо их уровень невысок и его недостаточно для покрытия всех необходимых расходов. Поэтому они или полностью финансируются из государственного бюджета (государственного или местного – в зависимости от принадлежности учреждения), или получают из него средства, необходимые для покрытия части затрат. В этом случае имеет место финансирование по смете текущих затрат.

В настоящее время в сфере художественного производства действуют множество заказчиков, а государство – только один из них. При этом его принципиальное отличие от частных и корпоративных заказчиков состоит в том, что оно призвано действовать от имени и в интересах всего общества, заботясь прежде всего о сохранении и преемственности традиций или заказывая и покупая общественно значимую продукцию и услуги.

Как уже было отмечено, поступления могут идти как из государственного бюджета, так и из местных бюджетов, в зависимости от подчинения той или иной организации культуры.

Бюджетные ассигнования выделяются на определенные цели и не могут быть использованы в иных целях. В основном эти средства направляются на оплату труда работников (как штатных, так и привлекаемых по договору), выплату гонораров авторам произведений, используемых организацией культуры; содержание зданий, оборудования, транспорта и т.п.; проведение капитального ремонта и другие затраты, связанные с основной деятельностью организации культуры, т.е. деятельностью, «направленной на сохранение, создание, распространение и освоение культурных ценностей, предоставление культурных благ населению в различных формах и видах.

В Положении об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства установлено следующее:

финансовые средства организации культуры образуются за счет: бюджетных ассигнований и других поступлений от учредителя; доходов от платных форм культурной деятельности; добровольных пожертвований, субсидий, кредитов банков и иных кредитных учреждений;

размеры бюджетного финансирования организаций культуры рассчитываются исходя из нормативов, определенных в установленном порядке, а при отсутствии таких нормативов – на основе общих принципов, предусмотренных законодательством;

бюджетные ассигнования выделяются на следующие цели:

оплату труда работников (специалистов творческого, управленческого, производственного и вспомогательного персонала), как состоящих в штате, так и привлекаемых по договорам, выплату гонораров авторам произведений, используемых организацией культуры;

содержание зданий (включая расходы на коммунальные услуги, освещение, текущий ремонт и прочие аналогичные расходы), оборудования, транспорта и (или) затраты на их аренду;

содержание природных комплексов и объектов, относящихся к данной организации культуры;

содержание животных в зоопарках и цирках;

комплектование библиотечных фондов, формирование новых и пополнение существующих музейных коллекций, обеспечение особого режима их хранения, приобретение материалов для реставрации фондов, научно-методическую деятельность;

материальное обеспечение художественного воплощения творческих замыслов (создание новых постановок, представлений, подготовку концертных программ и других видов массовых зрелищ, организацию фестивалей, выставок, проведение работ по созданию и обновлению экспозиций) и поддержание в рабочем состоянии материального оформления постановок (программ, номеров), художественных экспозиций;

оснащение организации культуры современными техническими средствами и оборудованием, в том числе обеспечивающими безопасность фондов хранения и здания организации культуры;

проведение капитального ремонта;

реставрацию памятников истории, культуры и архитектуры, переданных в пользование организации культуры;

другие затраты, связанные с основной деятельностью организации культуры.

Запрещается нецелевое использование бюджетных ассигнований, выделяемых на осуществление основной деятельности организации культуры;

поступление средств из внебюджетных источников не является основанием для уменьшения размера бюджетных ассигнований организации культуры;

финансирование организации культуры и корректировка размера бюджетных ассигнований осуществляется в соответствии с законодательством ;

поступающие из различных источников средства, в том числе доходы организации культуры от предусмотренной уставом (положением) деятельности, за исключением средств, полученных от ведения предпринимательской деятельности, ассигнований на капитальный ремонт, реставрацию памятников истории и культуры, содержание природных комплексов и объектов, оснащение техническими средствами и оборудованием, а также добровольных пожертвований, имеющих целевое назначение, включаются в общий доход организации культуры и образуют ее единый фонд финансовых средств;

из средств общего дохода организация культуры осуществляет возмещение материальных затрат, расчеты по обязательствам с юридическими и физическими лицами, выплачивает проценты за кредит, заработную плату, надбавки, доплаты и другие выплаты стимулирующего характера, начисления на заработную плату и текущие расходы. Оставшиеся средства направляются в фонд творческо-производственного и социального развития организации культуры;

отчисления в фонд творческо-производственного и социального развития производятся ежеквартально (или ежемесячно) и учитываются в общей сумме затрат по основной деятельности организации культуры. В фонд творческо-производственного и социального развития направляются также: бюджетные ассигнования, выделяемые на капитальный ремонт, реставрацию, содержание природных комплексов и объектов, оснащение техническими средствами и оборудованием; средства, полученные от реализации в установленном порядке излишнего, устаревшего и изношенного оборудования и других материальных ценностей; целевые взносы физических и юридических лиц.

Средства фонда творческо-производственного и социального развития расходуются на творческое, производственное и социальное развитие организации культуры и не могут быть использованы на оплату труда, выплату материальной помощи и других видов денежных вознаграждений. Положение о фонде творческо-производственного и социального развития разрабатывается и утверждается организацией культуры самостоятельно в соответствии с настоящим Положением и в порядке, предусмотренном уставом (положением) организации культуры;

не использованные в отчетном периоде средства не могут быть изъяты у организации культуры или зачтены учредителем в объеме финансирования следующего года.

Деятельность учреждений культуры может финансироваться не только из бюджетных средств на сферу культуры (бюджеты текущего содержания и фонды развития культуры и

искусства), но и из межотраслевых и межрегиональных программ, местных комплексных программ, входящих отдельной строкой в соответствующие бюджеты.

При планировании производства в арт-индустрии руководитель учреждения должен тщательно продумать то, что именно поможет этому процессу быстрее продвигаться, разработать так называемый механизм финансирования творческого продукта, который создает условия для эффективного производства. Поэтому работа в условиях рыночной экономики требует от руководителя высокой компетентности и грамотного ведения финансовой политики.

## *2. Типы финансирования арт-индустрии.*

Мировой опыт финансирования, поддержки и развития сферы арт-индустрии показал, что существуют три основных типа экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования.

Три типа финансирования культуры:

романский тип (характерный для Италии, Испании, Франции), когда культура финансируется преимущественно централизованно, за счет государственных средств. Так, в Италии финансирование культурных акций и искусства могут осуществлять только правительственные организации или частные лица, пользующиеся доверием государства;

германский тип, характерный для Германии и стран Скандинавии. В этом случае центральными властями оказывается только патерналистическая поддержка, а государственное финансирование осуществляется преимущественно из местных бюджетов и через независимые структуры и фонды;

англо-американский тип: государство выступает лишь вдохновителем и патроном определенных направлений, а финансирование осуществляется за счет привлечения частного капитала, в том числе за счет налоговых льгот.

## *3. Модели государственного финансирования арт-сферы.*

Достаточно интересные модели государственного финансирования сферы культуры представили канадские ученые Г.Х. Шартран и К. Мак-Кафи. Их модели финансирования получили следующие условные названия:

государство—«вдохновитель». Напрямую субсидируя не слишком щедро, стимулирует общество вкладывать средства в некоммерческие организации культурной сферы. Важно, что государство пользуется не только сугубо экономическими методами, но также стремится создать в обществе соответствующую атмосферу, стимулируя вложения в сферу культуры, а также побуждая учреждения культуры на поиск доноров. Принято считать, что в США налоговые льготы действуют эффективнее, чем где-либо в международном сообществе;

государство—«патрон». Финансирует культурную деятельность посредством управления «на расстоянии вытянутой руки», определяя лишь общий уровень поддержки культуры и выделяя соответствующие финансовые средства. Их распределением ведают посреднические организации, не зависящие от правительства и представляющие собой своеобразный «буфер» между центральной властью и культурой. Классическим примером государства—«патрона» является Великобритания. По мнению авторов типологии, реализация принципа «вытянутой руки» усиливает позицию экспертов, позволяет более гибко реагировать на изменения в искусстве, оказывая поддержку культурным инновациям;

государство—«архитектор». Решение о поддержке культуры, размерах и адресности финансирования принимают государственные органы, чаще всего – министерства культуры. Подобная практика проистекает из традиций, сложившихся в сфере феодальной элиты Европы, когда поддержка искусства считалась добродетелью. Не случайно современные государства—«архитекторы» нередко называют «культурными монархиями». Сильной стороной политики «архитектора» является стабильное положение деятелей культуры. С другой стороны, экономическое положение работников культуры зависит от членства в официальных творческих союзах, превращая их в, своего рода, государственных служащих. К государствам—«архитекторам» обычно относят Францию;

государство—«инженер». Как и «архитектор», государство—«инженер» принимает решение о распределении финансируемых ресурсов, их получателях и контролирует целесообразность расходов посредством специальных государственных органов. Но творческая энергия творца подчинена в данном случае целям государственной идеологии.

Как отмечают исследователи, важно, что одна и та же страна может одновременно использовать взаимодополняющие модели. Наличие существенных различий свидетельствует в пользу того, что конкретная модель поведения государства по отношению к сфере культуры, какой бы эффективной она ни была, не может быть заимствована или скопирована.

Оптимальная модель финансирования может быть разработана только в соответствии с политической, экономической и культурной традицией государства, для которого она создается.

Необходимо отметить, что одним из приоритетных направлений является развитие практики государственного заказа на создание произведений, а также реализацию программ и проектов, имеющих безусловную общественную значимость или направленных на удовлетворение спроса в тех областях и жанрах, к которым рынок не проявляет достаточного интереса.

Данная модель является универсальной, т.е. может применяться не только по отношению к физическим лицам (конкретным литераторам, композиторам, режиссерам, продюсерам и др.), но и к творческим коллективам, в том числе находящимся в федеральном, региональном и муниципальном ведении.

Что касается финансирования текущей творческой деятельности государственных и муниципальных творческих коллективов (оркестров, хореографических ансамблей, театральных трупп, художественных мастерских и пр.), то в основу их отношений с учредителем, как отмечают руководители учреждений арт-индустрии, должен быть положен договорный принцип.

Например, в договоре между учредителем (в лице министерства или комитета по культуре) и руководителем коллектива четко определяются цели и направления творческой деятельности, количественные и качественные показатели ее результативности, обязательства учредителя (финансовые, имущественные и др.), а также ответственность сторон за выполнение условий договора, включая санкции и порядок возмещения взаимного ущерба. Это позволит перейти к установлению партнерских отношений государства и творческого коллектива с четко определенным перечнем взаимных обязательств.

#### *4. Современные тенденции финансирования бюджетных учреждений культуры.*

Необходимость перехода от традиционного финансирования бюджетных учреждений к реструктуризации этого сектора на основе использования новых организационно-правовых форм и механизмов финансирования является неоспоримой.

Так, среди поставленных задач выделяют следующие:

переход к системе государственного заказа на предоставление социальных услуг, при которой субсидии будут выдаваться только на осуществление деятельности, соответствующей приоритетам государственной политики;

отказ в большинстве случаев от сметного принципа финансирования и переход к принципу самостоятельности в принятии финансовых решений соответствующими организациями;

прекращение практики софинансирования бюджетных учреждений, а в случае признания целесообразности софинансирования – принятие решения об изменении организационно-правовой формы соответствующего учреждения.

Следует отметить, что в последние годы государство получило возможность увеличить бюджетные ассигнования на культуру, в том числе на поддержку искусства.

Необходимо признать, что одним из таких приоритетов становится постепенный переход от традиционной практики содержания объектов (организаций) к постановке во главу угла задачи поддержки творческих проектов.

На смену существовавшему принципу текущего финансирования творческих коллективов и организаций пришла политика разделения каналов государственного финансирования искусства:

на содержание и развитие инфраструктуры творческой деятельности (материальная база, эксплуатация зданий и помещений, обслуживание зрителей);

на реализацию творческих программ и проектов (так называемый целевой подход).

В настоящее время перед государством стоит сложнейшая задача по финансированию таких проектов, которые могут сочетать как высокое идейно-художественное содержание, так и высокие потребительские (зрительские) характеристики: быть динамичными, интересными, зрелищными, захватывать зрителя так, чтобы он воспринимал транслируемые ценности не как что-то, навязываемое ему сверху, а как естественное наполнение и мотивацию происходящих на экране событий.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Назовите основные источники финансирования в арт-индустрии.
2. Что относят к бюджетным источникам финансирования?
3. Какие источники финансирования относят к внебюджетным?
4. На какие цели выделяются бюджетные ассигнования?
5. Охарактеризуйте типы финансирования арт-индустрии.
6. Какие различают модели государственного финансирования арт-сферы?
7. Какая модель приемлема для финансирования отечественной арт-сферы?
8. Какие тенденции бюджетного финансирования характерны в арт-индустрии?

*Литература:* [3 — С – 117-140; 4 — С – 105-118; 6 — С – 71-82; 8 — С – 129-131; 9 — С – 173-204; 10 — С – 205-208]

## **Тема 11. Маркетинг в сфере арт-индустрии.**

*План:*

1. Сущность маркетинга в сфере арт-индустрии.
2. Содержание маркетинговой деятельности организаций сферы культуры.
3. Принципы маркетинга в сфере арт-индустрии.
4. Направления маркетинговой деятельности в сфере культуры.
5. Задачи маркетинга на современном этапе развития арт-индустрии.

### *1. Сущность маркетинга в сфере арт-индустрии.*

Специфика маркетинга в культуре предопределяется особенностями рынка в культурной сфере. Маркетинг в сфере культуры отличается иным подходом к традиционным категориям маркетинговой деятельности, предопределяя, таким образом, содержательную часть функций маркетинга.

В отличие от традиционных рынков, где целью является извлечение прибыли через удовлетворение потребностей целевых потребителей, в сфере культуры и искусства приоритетной целью выступает удовлетворение эстетических и художественных потребностей, что изначально не несет в себе экономического содержания.

Вместе с тем, организации культуры напрямую или косвенно создают условия для творчества и занимаются реализацией его результатов. Целевые потребители делают выбор в пользу тех или иных культурных услуг, ценностей или представлений, которые они могут получить, приобрести или посмотреть, заплатив за них учреждениям культуры.

Посредниками между организациями культуры и потребителями могут выступать различные дистрибуторы, которые оказывают услуги по распространению культурных услуг, ценностей или представлений, например, при продаже билетов или проведении выставок в художественных галереях.

Аналогично инвесторам в сфере культуры действуют спонсоры, которые способствуют финансированию созданию культурных услуг, ценностей или представлений, однако, в отличие от инвесторов на традиционных рынках, не всегда преследующих цель извлечь прибыль от своих вложений.

Государство создает нормативно-правовую базу и поддерживает регламентированный порядок действий в сфере культуры путем формирования институциональных образований и министерств.

В этой связи очевидна иная природа маркетинговой деятельности в сфере культуры, которая определяется как особенностями художественных потребностей потребителей, так и спецификой предмета маркетинга, которыми выступают культурные услуги, ценности или представления. Художественный продукт продвигается среди целевой аудитории не по итогам изучения рынка, а исходя из его сущностных особенностей и качественных характеристик, сведения о которых передаются по информационным каналам потребителям.

Однако, для сферы культуры остаются справедливыми фундаментальные аспекты маркетинга. Они сводятся к тому, что потребитель должен получить художественный продукт, остаться им довольным и быть удовлетворен непосредственно процессом его потребления.

Следовательно, инструменты маркетинга в социально-культурной сфере используются с учетом специфики художественного товара, который создается для общественного или индивидуального культурного потребления.

Если в культурной сфере художественный продукт, так или иначе, приносит прибыль своим создателям, например, за счет продажи билетов на выставку, то такой доход следует признавать не результатом реализации продукта, а средством его создания.

С другой стороны, получение финансового результата не является основной целью культурных учреждений. К примеру, проведение фестиваля народного творчества и национального фольклора потребует его продвижения, рекламы, информационного освещения, для чего необходима спонсорская помощь, которая оказывается в обмен на рекламу их компаний, продукции или услуг.

Дополнительное финансирование в таких случаях является немаловажным, но стратегической целью маркетинга является, в первую очередь, повышение культурного уровня населения, следовательно, на достижение данной цели и должны быть направлены маркетинговые усилия, а дополнительные финансовые вложения являются лишь средством достижения этой цели.

## *2. Содержание маркетинговой деятельности организаций сферы культуры.*

С точки зрения содержания маркетинговой деятельности для сферы культуры неизменно актуальными являются сбор и анализ информации, удовлетворение потребностей, освоение инноваций, формирование имиджа организаций культуры и художественных продуктов, организация системы коммуникаций, проведение рекламных мероприятий, аналитическая работа и концептуальная разработка новых художественных продуктов.

Одновременно специфика культурной деятельности в маркетинговом комплексе выдвигает на приоритетные позиции PR, спонсорство и меценатство, что делает возможным стабильное функционирование и развитие центров досуга, музеев, театров и других организаций культуры.

Кроме того, важной особенностью маркетинга в культурной сфере является несохраняемость результатов деятельности, неосвязаемость, неотделимость художественного продукта от его источника и непостоянство качества.

Таким образом, можно объективно судить о неуклонном росте значения маркетинга в деятельности организаций, которые оказывают услуги в области культуры, что также подкрепляется расширением разнообразия услуг в сфере культуры, усложнением культурной деятельности и структуры потребностей потребителей художественных продуктов. В этой связи представляется очевидным рост запросов клиентов, которые они предъявляют к организациям культурной сферы и художественным продуктам.

### *3. Принципы маркетинга в сфере арт-индустрии.*

Если организации сферы культуры сосредотачиваются преимущественно на решении общих вопросов оперативного характера в своей деятельности, то постепенный отход от учета потребностей населения в культурных продуктах и мероприятиях неизбежно приведет к дисбалансу между предлагаемыми художественными продуктами и запросами населения. В результате такой недальновидной политики предлагаемые услуги в области культуры останутся невостребованными.

Можно выделить объективные принципы маркетинга в сфере культуры.

Во-первых, необходима ориентация на рынок социально-культурных услуг исходя из запросов целевых потребителей.

Во-вторых, следует целенаправленно воздействовать на рынок социально-культурных, формируя спрос не на конкретные художественные продукты, а на их типы, создавая заинтересованность у населения.

В-третьих, необходимо ориентировать деятельность организаций в сфере культуры на взаимодействие с целевыми потребителями на актуальных площадках и формах коммуникаций.

В-четвертых, требуется разработка и представление таких художественных продуктов, которые отвечают предпочтениям целевых аудиторий и актуальным тенденциям времени.

Маркетинг в сфере культуры должен применяться с учетом ряда условий, позволяющих направлять социально-культурную и культурно-просветительскую деятельность в соответствии с существующими общественными запросами, которые напрямую или косвенно предъявляются организациям культуры.

Промежуточной задачей в рамках этого процесса выступает достижение гармонизации интересов учреждений культуры и той части населения, которая обслуживается этими учреждениями.

Результатом должен выступать социальный эффект для общества в целом и отдельных групп населения, который выражается в виде удовлетворения потребностей в художественном продукте и социокультурных мероприятиях. Следовательно, концептуальная основа маркетинга в сфере культуры должна способствовать культурному обогащению отдельных людей и общества в целом.

### *4. Направления маркетинговой деятельности в сфере культуры.*

Поскольку маркетинг в сфере культуры исходит из того, что культура является элементом общественно значимой среды, то продвижение культурных продуктов и услуг среди населения должно осуществляться согласно ориентации на культурные традиции народных общностей.

Вместе с тем, разные народные общности должны взаимно обогащаться в культурном плане за счет обмена культурными достижениями и совместного равнозначного культурного развития.

Поэтому основной аспект при разработке и реализации культурных продуктов и услуг делается на достижение социального эффекта, тогда как многозначность целей социокультурного развития открывает возможности для их неограниченного расширения.

Кроме того, в сфере культуры удовлетворяются все виды потребностей человека, от обыденной культуры до высших ступеней таких потребностей, что обуславливает неиссякаемый потенциал для реализации маркетинговых мероприятий.

В результате, можно определить, что основными направлениями маркетинговой деятельности в сфере культуры следует признать:

рост качества продуктов и услуг в области культуры;

постоянное повышение качества и квалификации исполнения художественных продуктов; обеспечение роста привлекательности организаций сферы культуры для населения на основе систематических маркетинговых мероприятий;

сохранение культурной ценности художественных продуктов во времени и пространстве.

##### *5. Задачи маркетинга на современном этапе развития арт-индустрии.*

Поскольку маркетинг изначально оперирует категориями потребностей и их удовлетворения, то для сферы культуры они принимают форму нужды, которая определяется уровнем культуры и личностными характеристиками индивидуума, социальных групп или населения целой страны. Нужда может быть материализована в форме сущностных объектов, которые удовлетворяют потребности в объектах искусства, или реализована в виде художественных представлений, которые удовлетворяют потребности в культурном времяпрепровождении.

В зависимости от этого, они могут удовлетворять определенные нужды населения конкретными способами, которые характерны именно для отдельных социальных групп или для всей их совокупности.

Важнейшей задачей маркетинга в сфере культуры является определение потребностей в определенных видах социально-культурных услуг, на основе удовлетворения которых предполагается расширение оказываемых услуг и создаваемых художественных продуктов.

Вместе с тем, концентрация культурных услуг в отношении структурных направлений искусства ведет к несправедливому диссонансу в формировании общекультурного достояния страны, создавая существенную разницу между разными формами культурной деятельности и художественных продуктов.

Маркетинг в сфере культуры также должен учитывать и разницу в потребностях среди разных социальных групп. В частности, чем выше образовательный уровень человека, тем больше он интересуется такими видами искусства как литература, театр, живопись, опера, а также проявляет повышенное стремление к освоению культурных ценностей в целом и повышению личностного культурного уровня.

Дифференцированный учет потребностей в культурных услугах и художественных продуктах является одним из ключевых элементов маркетинга в сфере культуры.

Таким образом, маркетинг в сфере культуры должен учитывать следующие аспекты:

организации культуры, создавая условия для творчества или реализующие продукты творчества, нуждаются в объективной информации о потребностях и запросах целевой аудитории в отношении художественных продуктов;

потребители, желая удовлетворить свои художественные потребности, стремятся сделать это с максимальным комфортом и получить наибольшее удовлетворение от процесса и результата потребления культурных продуктов;

посредники, стремясь получить прибыль от реализации или распространения художественных продуктов, должны действовать в соответствии с культурными запросами потребителей этих продуктов;

институционализация культуры должна выражаться исключительно в создании мест для ее развития, которыми являются театры, музеи, галереи, памятники и другие объекты;

проведение культурных мероприятий и создание произведений искусства, так или иначе, требует финансирования, поэтому важно привлечение спонсоров, меценатов и благотворителей к продвижению культурных продуктов и услуг.

Следовательно, применение организациями культуры технологий маркетинга позволяет не только повысить качество художественных продуктов, но и постоянно развиваться, чтобы в наибольшей степени соответствовать потребностям населения.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Что понимается под маркетингом в сфере арт-индустрии?
2. В чем заключаются сущность маркетинга в сфере арт-индустрии?
3. Что определяет специфику маркетинга в сфере культуры?
4. Охарактеризуйте содержание маркетинговой деятельности.
5. Какие принципы маркетинга используются в сфере арт-индустрии?
6. Какие направления маркетинга характерны для сферы культуры?

7. Перечислите задачи маркетинга на современном этапе развития арт-индустрии.
8. Какие аспекты маркетинга должны учитываться в сфере арт-индустрии?

*Литература:* [1 — С – 117-130; 3 — С – 76-84; 4 — С – 120-138; 7 — С – 54-56; 8 — С – 176-184; 10 — С – 538-562]

## **Тема 12. Бизнес- планирование творческого проекта.**

*План:*

1. Понятие и составные элементы бизнес-планирования.
2. Анализ рынка культурных услуг.
3. Определение и изучение потенциальных и реальных конкурентов.
4. Разработка стратегия ценообразования и продвижения творческой продукции.

### *1. Понятие и составные элементы бизнес-планирования.*

Бизнес-планирование (деловое планирование) – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

Применение бизнес-планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможным подготовку к деятельности организации в будущих условиях;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности организации в обеспечении необходимой информации;
- улучшается контроль процессов;
- способствует более рациональному распределению ресурсов.

Бизнес-план – это документ, в котором представлена программа предпринимательской деятельности и обоснование необходимости и выгоды этой деятельности.

Основой разработки бизнес-плана является либо конкретный проект, либо некий замысел, не имеющий однозначного решения по расширению, либо созданию.

Различные виды и направления бизнеса имеют существенные различия. Например, организация нового производства будет кардинально отличаться от создания сервисной компании (предоставление услуг). Несмотря на такие различия, любой бизнес-план должен иметь общий состав разделов, имеющих определенную последовательность, логически раскрывающих суть бизнеса.

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной. Рекомендуемые основные разделы (элементы) бизнес-плана и их последовательность следующие:

1. Оглавление.
2. Краткое резюме.
3. Описание продукта (услуги).
4. Анализ рынка и конкуренции.
5. План маркетинга и продаж.
6. Производственный план.
7. Управление и организационная структура.
8. Капитал и организационно-правовая форма.
9. График реализации проекта.
10. Оценка рисков и контрмеры.
11. Финансовый план.
12. Приложения.

Наполнение разделов бизнес-плана информацией должно осуществляться не последовательно, а параллельно. Раскрывая ключевые элементы, каждый раздел бизнес-плана может дополняться и изменяться. Бизнес-план должен представлять единое целое, а его составляющие – не противоречить друг другу.

### *2. Анализ рынка культурных услуг.*

Грамотное исследование рынка является одним из важнейших моментов при разработке стратегии ведения бизнеса и оценке его перспективности в целом. Этот процесс охватывает изучение потребительского спроса, конкуренции, возможностей и угроз, присутствующих в выбранной вами сфере деятельности, с учетом экономических, культурных, политических, географических и других внешних факторов. Зная, как провести анализ рынка, можно понять, как строить и развивать бизнес, привлечь инвестиции и минимизировать риски.

Первым и наиболее важным вопросом исследований является постановка цели их проведения. Различают два основных направления в сфере изучения рынка:

общие исследования – затрагивают непосредственно рынки, выявляя какая продукция или услуга пользуется наибольшим спросом, как проходит процедура совершения покупки, как реализуется ценообразование, присутствует ли сегментация, а также каковы тенденции (рост, падение). Цель этого вида анализа – выявление потенциальных направлений для инвестирования (когда идея для бизнеса еще не выбрана), а также получения статистических данных, необходимых для дальнейшей разработки методик продвижения услуг или товаров;

маркетинговые исследования рынка – ориентированы на определенную сферу деятельности и фокусируются на выявлении моделей поведения потребителей, конкурентов и рынка в целом, с учетом различных факторов. Этот вид анализа проводится для выработки стратегии и прогнозирования развития конкретного бизнеса.

Для анализа рынка используются различные методики, позволяющие осуществить сбор необходимой информации, провести ее обработку, сформировать определенные выводы и выработать на их основе дальнейшую стратегию. Они разделяются на следующие виды:

качественные – представляют собой гипотезы, выборочные мнения специалистов аналитиков, отдельных представителей целевой аудитории или конкурентов. Они не имеют четкой структуры и могут быть проанализированы субъективно;

количественные – сюда относятся данные статистики с конкретными расчетами, цифрами и показателями, которые можно сравнить.

В ходе исследований рынка выполняется поэтапное изучение всех аспектов, влияющих на деятельность организации. Чтобы не упустить важные моменты составляется последовательность действий, которая в дальнейшем позволит легко отобразить данный анализ в бизнес-плане. Она состоит из следующих этапов:

- общий обзор отрасли;
- исследование целевой аудитории;
- изучение конкурентной среды;
- анализ потенциальных возможностей;
- анализ возможных рисков.

### *3. Определение и изучение потенциальных и реальных конкурентов.*

Конкуренция – соперничество в какой-либо сфере между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Анализ конкуренции – важное направление маркетинговых исследований, имеющее целью уточнение вопросов привлекательности рынков, и используемое для выработки стратегии организации в области производства и сбыта продукции (услуги).

Исследование конкурентной среды предоставляет организации возможность:

- полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- легче определять приоритеты;
- быстрее реагировать на действия конкурентов;
- вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- повышать конкурентоспособность и эффективность организации в целом;
- лучше защищать и расширять позиции организации на рынке.

Направления и методы исследования конкурентов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Направления и методы исследования конкурентов

Объект исследования	Методы исследования
1. Выявление реальных и потенциальных конкурентов, их первичная характеристика	Кабинетные исследования, наблюдения, обзор СМИ
2. Стратегии и методы конкурентной борьбы	Наблюдения, публикации, интервью
3. Доля рынка, интенсивность и тенденции развития конкуренции	Кабинетные исследования, анализ статистической информации, наблюдения, обзор СМИ, панель
4. Ценовая политика конкурентов	Аудит розничной сети, опросы, статистическая информация, регулярный мониторинг цен
5. Инновационная политика и НИОКР конкурентов	Приобретение и экспертиза конкурентных товаров, опросы покупателей, анализ СМИ, информация с выставок-презентаций, ярмарок, промышленный шпионаж, экспертные оценки
6. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов	SWOT-анализ, фокус-группы
7. Оценка товара конкурента (цена, упаковка, качество, функциональные параметры)	Опросы, бальные оценки
8. Реакция конкурента на выведение нового товара нашей фирмы на рынок, изменение цены нашего товара, интенсификацию рекламы и совершенствование сервиса и т. Д.	Наблюдение, опросы покупателей, панель
9. Изучение способов стимулирования спроса, применяемых конкурентами, система скидок и бонусов	Аудит розничной сети, наблюдение, опрос покупателей, анализ СМИ
10. Результаты коммерческой деятельности конкурентов	Справочники, информация для акционеров и инвесторов, экономический шпионаж
11. Численность и квалификация персонала	Публикации, наблюдения
12. Анализ системы продвижения товаров конкурентов	Опросы потребителей, экспертный опрос

Исследования конкурентов должны носить регулярный, систематический характер. Необходимо осуществлять регулярный мониторинг изменения рыночных показателей (цена, уровень, объемы продаж, известность, доли конкурентов и др.) за определенный период времени.

В ходе ситуационного анализа собирается вся доступная информация о виде услуг и конкурентной ситуации, рыночных факторах, поведении потребителей в отношении данной услуги. В дальнейшем эта информация группируется в рамках внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы). Затем происходит анализ. На

этой стадии необходимо осмыслить собранную информацию и определить основные области, на которых будет базироваться стратегия организации.

#### *4. Разработка стратегия ценообразования и продвижения творческой продукции.*

В ценообразовании существует своя политика, стратегия, тактика. В момент заключения сделки, покупки цена выходит на первый план как средство взаимоотношения покупателя и продавца. Пока не установлена цена, ни один человек не может стать ни продавцом, ни покупателем.

Ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Каждый тип рынка ставит свои проблемы в области ценообразования.

Уровень цен в определенной степени определяется покупателем. Для продавца возможности в области разработки ценовых мер в системе маркетинга несколько ограничены. Покупатели более благосклонно воспринимают политику снижения цен. Поэтому рекомендуется избегать прямую ценовую конкуренцию, активно использовать сегментирование рынка, искать собственную «нишу» на рынке, осуществлять дифференциацию (вносить разнообразие) товара, повышать его качество, постоянно работать над его совершенствованием и разработкой новых товаров, в некоторой степени использовать качественный демпинг, т. е. продавать товар более высокого качества по ценам аналогичных товаров более низкого качества, расширять арсенал методов рекламы и стимулирования сбыта, повышать эффективность каналов товародвижения и т. д.

Организации сейчас все более склонны осуществлять долгосрочное стратегическое планирование ценовой политики в расчете на длительную перспективу. В результате для них оказывается возможным в течение ряда лет терпеть убытки (какого-то вида товара из ассортимента) в предпринимательской деятельности, в том числе и по ценам, однако в долгосрочной перспективе не только их покрывать, но и получать значительные прибыли.

На формирование цены оказывает влияние множество факторов.

Факторы первого порядка:

цена производства (себестоимость + прибыль);

конъюнктура (спрос и предложение);

субъективный фактор (монополистическое или государственное регулирование цен на рынке товаров и услуг);

состояние денежной сферы (состояние валютных курсов, инфляция).

Факторы второго порядка:

объем поставок (иногда выгоднее продать оптом по более низкой цене, чем самому реализовывать через розничную сеть);

взаимоотношения покупателя и продавца;

условия платежа.

Фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует её с учетом различных факторов.

Можно выделить следующие подходы к системе ценообразования:

установление цен на новый товар;

установление цен по географическому принципу;

установление цен со скидками и зачетами;

установление цен для стимулирования сбыта;

установление дискриминационных цен.

Ценовая политика разрабатывается с учетом:

целей компании;

внешних и внутренних факторов, влияющих на ценообразование;

характера спроса;

издержек производства, распределения и реализации товара;

ощущаемой и реальной ценности товара;

политики конкурентов и т. д.

Разработка ценовой политики включает:

установление исходной цены на товар;

своевременное изменение цен с целью приведения их в соответствие с изменяющимися рыночными условиями, возможностями компании, её стратегическими целями и задачами.

Среди факторов внешней среды, влияющих на ценовую политику компании, основными являются:

- действия правительства;
- действия участников сбытовых каналов;
- реакция потребителей;
- политика конкурентов.

Среди внутренних факторов преобладают издержки, причем не все их составляющие поддаются контролю со стороны компании (цены на сырьё, транспортные расходы, стоимость рекламы).

Установление исходной цены может базироваться на следующих моделях:

затратный метод – цена рассчитывается, исходя из суммы постоянных и переменных издержек на единицу продукции и запланированной прибыли с учетом нижнего порога цены.

ориентация на спрос – размер цены определяется с учетом уровня платежеспособного спроса покупателей целевого сегмента.

ориентация на цены конкурентов – цена может быть выше, ниже или на уровне цен конкурирующих товаров в зависимости от того, какие преимущества предоставляет фирма покупателю по другим составляющим конкурентоспособности её предложения.

комбинированный метод – исходная цена рассчитывается по затратному методу и корректируется с учетом рыночных факторов.

метод на основе целевой нормы прибыли – метод требует определения критического объема производства.

на основе ощущаемой и реальной ценности товара – цена устанавливается исходя из восприятия товара потребителями или его действительной ценности.

на основе текущих цен – цена соответствует установившемуся на рынке уровню цен конкурентов.

Определение окончательной цены может быть связано с целью стимулирования сбыта.

Продвижение товаров (услуг), или система коммуникаций, – это комплекс мероприятий, направленных на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции (услуг), т. е., в конечном итоге – на увеличение объема продаж.

Продвижение включает рекламу в самых разнообразных формах: мероприятия по формированию общественного мнения (паблик рилейшнз); стимулирующие мероприятия и личные продажи и т. п. Расходы на продвижение зависят от природы услуг и особенностей рынка – чем выше конкуренция на рынке, тем больше приходится тратить средств на продвижение услуг.

По мере насыщения рынка и обострения конкуренции, борьбы за потребителя, предприятия начинают использовать разнообразные стимулирующие мероприятия для потребителей и посредников: скидки, купоны, лотереи, бесплатное обслуживание каждого определенного покупателя, семинары, специальные мероприятия для клиентов (концерты, соревнования), выставки-продажи, особые стимулы, например, выпуск фирменных ручек, блокнотов, открыток, сувениров и т.д.

*Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:*

1. Что понимается под бизнес-планированием творческого проекта?.
2. Охарактеризуйте составные элементы бизнес-планирования.
3. Каким образом проводится анализ рынка культурных услуг?
4. Для чего проводятся исследования конкурентной среды?
5. Какие методы используются для изучения конкурентной среды?
6. Назовите подходы, используемые в системе ценообразования.
7. Какие факторы оказывают влияние на формирование цены?
8. Каким образом осуществляется продвижение творческой продукции?

*Литература:* [2 C – 251-263; 3 C – 89-102; 4 C – 62-70; 7 C – 57-62; 8 C – 92-96; 10 C – 240-246]