

# АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Гуманитарный институт



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Сибирский федеральный университет

# **АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Красноярск  
СФУ  
2016

УДК 005.5:7.05(07)  
ББК 65.49-21я73  
А860

А в т о р ы: Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев, В. С. Лузан,  
О. Ф. Морозова, Е. А. Ноздренко

Р е ц е н з е н т ы:

Е. Н. Викторук, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии, социологии и религиоведения КГПУ им. Астафьева;  
А. В. Кистова, кандидат философских наук, заместитель директора по науке Красноярского художественного музея им. В. И. Сурикова

А860      Арт-менеджмент : учеб. пособие / Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев, В. С. Лузан и др. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 188 с.  
ISBN 978-5-7638-3491-8

Раскрыта история становления и развития арт- менеджмента в России и за рубежом, проанализированы современные социокультурные концепции, особое внимание уделено синтезу научной и практической деятельности арт-менеджмента, определены направления модернизации подготовки арт-менеджеров.

Предназначено студентам, обучающимся по направлениям 51.03.03 «Социально-культурная деятельность» и 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью».

Электронный вариант издания см.:  
<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 005.5:7.05(07)  
ББК 65.49-21я73

ISBN 978-5-7638-3491-8

© Сибирский федеральный университет, 2016

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Г л а в а 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА .....	7
1.1. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности.....	7
1.2. Концептуальная эволюция теории арт-менеджмента .....	15
Г л а в а 2. ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА .....	28
2.1. Зарождение и эволюция арт-менеджмента в странах Европы .....	28
2.2. Арт-менеджмент в России: история и тенденции развития .....	35
Г л а в а 3. АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ПРАКТИК .....	44
3.1. Менеджмент шоу-бизнеса .....	44
3.2. Менеджмент музыкального искусства.....	51
3.3. Менеджмент киноискусства.....	57
3.4. Менеджмент музейного дела .....	63
3.5. Менеджмент культурно-досуговой деятельности .....	71
3.6. Менеджмент в производстве и реализации промышленно-художественных товаров .....	78
3.7. Менеджмент изобразительного искусства .....	86
Г л а в а 4. УПРАВЛЕНИЕ АРТ-СФЕРОЙ.....	94
4.1. Нормативно-правовые основы современного российского арт-менеджмента.....	94
4.2. Государственное регулирование и негосударственная поддержка современного арт-бизнеса .....	101
Г л а в а 5. АРТ-МЕНЕДЖЕР – СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	115
5.1. Личность арт-менеджера .....	115
5.2. Культура и культурные потребности арт-менеджера .....	123
5.3. Профессиональная культура арт-менеджера и подготовка профессиональных кадров для арт-сферы .....	129

Глава 6. МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА В АРТ-СФЕРЕ.....	137
6.1. Маркетинг в арт-сфере: современные проблемы .....	137
6.2. Принципы маркетинга в арт-сфере .....	141
6.3. Особенности рекламы в арт-сфере .....	146
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	155
Творческие задания.....	155
Тестовые задания.....	156
Кейсы .....	159
Тесты.....	162
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	171
ГЛОССАРИЙ.....	172
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	179
ПРИЛОЖЕНИЕ. ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....	185

---

## ВВЕДЕНИЕ

В современной практике управления арт-сферой возникла проблемная ситуация, связанная со значительными изменениями в экономической, социальной, культурной сферах, а также культурной политике. С этим и связана настоятельная потребность в подготовке высококвалифицированных специалистов в области управления арт-сферой и попытки создания современных учебников и учебных пособий нового поколения.

Имеющиеся монографии, учебники, учебные пособия, изданные отечественными специалистами Л. Н. Галенской, Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильниковым, Г. Л. Тульчинским, Н. А. Михеевой, В. М. Чижиковым и В. В. Чижиковым, Г. Н. Новиковой и другими теоретиками и практиками, раскрывают особенности менеджмента в социально-культурной сфере, специфику социально-культурной деятельности, технологии арт-менеджмента на достаточно высоком уровне. Авторы данного пособия обращают внимание на наличие кризисных симптомов в практике управления арт-сферой и отсутствие общепринятого исследовательского подхода, позволяющего создать интегральную модель управления арт-сферой, соответствующую требованиям, предъявляемым практикой. В настоящем учебном пособии предлагается системное, парадигмальное осмысление термина «арт-менеджмент» с учетом зарубежного опыта и отечественной традиции, во взаимосвязи теории и практики.

Здесь арт-менеджмент рассматривается как система знаний, в результате которой возникает арт-сфера и институциональное оформление деятельности арт-менеджера.

Менеджер трансформирует личностные ориентации субъекта в арт-сфере, поэтому необходимо, чтобы в свойствах его личности отражалась регулятивная, профессионально-образовательная, когнитивная, социально-коммуникативная направленность, целеполагание, перцептивная адекватность и т. п. В рамках данного учебного пособия рассмотрены направления культурной политики за рубежом и в масштабах страны. Анализ директивных документов, содержащих законы, нормы и правила, позволит значительно расширить правовые компетенции специалистов.

Арт-менеджмент представлен как один из функционально-ролевых видов деятельности, в процессе которой осуществляется отбор, хранение, производство и распространение ценностей культуры. Арт-менеджер – лицо, активно участвующее в процессе управления рынком услуг, которому

необходимы навыки планирования, организации, мотивации, контроля. Поэтому, как отмечают специалисты, работу арт-менеджера следует рассматривать, основываясь на значении термина «функция».

Здесь осмысливается арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере культуры и искусства и самостоятельная сфера профессиональной деятельности, а также его особенности в различных областях культуры.

## Г л а в а 1

---

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Причины интереса к феномену арт-менеджмент. Содержание и объем понятия «арт-менеджмент», его связь с категориями социокультурного менеджмента. Виды арт-менеджмента и его функции на современном этапе.*

#### **1.1. Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности**

Актуальность разработки научно-теоретических и методологических основ арт-менеджмента как комплексной социокультурной управленческой деятельности (проблематика, целеполагание, определение объекта, предмета, совокупности исследовательских методов и средств) определяется следующим:

- 1) это многогранный инновационный потенциал процесса управления искусством и художественной практикой;
- 2) понимание возможностей сотрудничества сферы искусства с другими институтами социокультурной деятельности: образованием, наукой, просвещением, досугом, анимацией, туризмом, спортом и др.;
- 3) увеличение требований к управленческой культуре и компетентности работников и специалистов сферы культуры и искусства;
- 4) возможность решения комплекса проблем в ряде институтов социокультурной сферы по обеспечению процессов управления организациями и учреждениями, разработке и реализации стратегического развития, формированию и поддержке организационной культуры, мотивированию и стимулированию кадрового состава, созданию благоприятных условий, ориентированных на эффективное достижение целей и задач.

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



Термин 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.

Чтобы точно определить границы, масштабы и наполнение термина арт-менеджмент, необходимо соотнести его с терминами менеджмент в сфере культуры и искусства, социокультурный менеджмент. В специализированной литературе имеется несколько определений данных категорий, каждое из которых выделяет тот или иной аспект этого понятия. М. П. Переверзев, Т. В. Косцов дают следующее определение: «Менеджмент в сфере культуры и искусства – это комплексная целенаправленная интеллектуальная и хозяйственная деятельность отдельной высокоинтеллектуальной личности или организационной системы, созданной вокруг одной или нескольких таких личностей, в целях эффективного использования факторов производства (интеллектуального и иного труда, капитала, земли и финансов), – деятельность, основанная на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды»<sup>1</sup>.

Т. Г. Киселёва, Ю. Д. Красильников определяют социально-культурный менеджмент как совокупность управленческих отношений и способов управленческой деятельности в социально-культурной сфере, как особый вид взаимодействий и взаимосвязей между коллективами и отдельными людьми – субъектами этой деятельности<sup>2</sup>.

В. В. Чижиков и В. М. Чижиков определяют социокультурный менеджмент как компонент культурной политики, опирающийся на деятельностные основы человека, который ставит и решает задачи развития таких видов деятельности, которые согласуются с социальной природой человека, выявляют и развивают его способности, виды и способы познавательной активности<sup>3</sup>.

Коллектив авторов Энциклопедии государственного управления в России вводит в научный оборот следующие понятия:

- менеджмент в сфере культуры как система управленческой деятельности, обеспечивающая успешное функционирование различных социокультурных институтов в соответствии с конкретной социокультурной ситуацией;

---

<sup>1</sup> Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / под ред. М. П. Переверзева. М.: Инфра-М, 2007. С. 7.

<sup>2</sup> Киселёва Т. Г., Красильников Ю. Д. Социально-культурная деятельность: учебник. М.: МГУКИ, 2004. С. 471

<sup>3</sup> Чижиков В. М., Чижиков В. В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник. М.: МГУКИ, 2008. 608 с.

• социокультурный менеджмент как технология использования ресурсного потенциала культуры, как системообразующий фактор развития общества в организационно-управленческой практике многих сфер деятельности человека<sup>4</sup>.

Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова под менеджментом в сфере культуры понимают систему управленческой деятельности, обеспечивающую успешное функционирование самых различных социальных институтов – организаций, призванных осуществлять некоторую социально значимую деятельность<sup>5</sup>.

Таким образом, термины менеджмент в сфере культуры и искусства и социокультурный менеджмент тождественны по отношению друг к другу. В свою очередь арт-менеджмент – это один из важнейших компонентов социокультурного менеджмента, отвечающий за процессы управления областью искусства и художественной практики. Современный арт-менеджмент следует рассматривать, по крайней мере, в двух аспектах: как важнейший компонент социокультурного менеджмента и относительно самостоятельную систему, включающую цели и задачи, законы и принципы, функции, средства, методы и технологии реализации.

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;

---

<sup>4</sup> Энциклопедия государственного управления в России: в 2 т. / под общ. ред. В. К. Егорова; отв. ред. И. Н. Бариц. Т. I. М.: Изд-во РАГС, 2008. 552 с.

<sup>5</sup> Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. 4-е изд., испр. и доп. СПб.: Лань, 2009. 528 с.

*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, инкультурации и эффективной самореализации потребителей образовательных услуг, для развития потенциала в интересах России 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.

Основные компоненты арт-менеджмента тесно взаимосвязаны между собой и реализуются как составляющие единого процесса на основе комплексного использования преимуществ и особенностей каждого из них. Используя системный анализ современной управленческой практики в сфере искусства, можно выделить основные разновидности арт-менеджмента и структурно представить их в табл. 1.

Таблица 1

#### Разновидности арт-менеджмента

Виды арт-менеджмента	Характеристика
1. Менеджмент исполнительских и сценических искусств	
Музыкальный менеджмент	Организация, планирование, управление процессами по созданию и освоению музыкальной продукции в сфере культуры, звукозаписывающей индустрии, теле- и радиовещания, клубного продвижения, продюсирования. Обоснование, осуществление технико-экономических расчетов конкурентоспособности и эффективности маркетинговой стратегии в шоу-бизнесе
Театральный менеджмент	Управленческий процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на материально-техническое, финансовое, кадровое обеспечение творческо-производственного процесса в театрально-зрелищных организациях. Управление эксплуатацией театрального здания и сценического оборудования
Артистический менеджмент	Организация творческого процесса исполнителей, связь с различными организациями, проведение концертно-гастрольной работы, административно-творческая работа по созданию новых «звезд», поиск талантливых исполнителей-артистов, организация их творческой деятельности: подбор репертуара, поиск инвестора, создание сценического имиджа, планирование карьеры

Виды арт-менеджмента	Характеристика
Хореографический менеджмент	Вид управленческой деятельности, обеспечивающий творческо-постановочный и технологический процессы подготовки, продвижения и проката хореографических постановок
Цирковой менеджмент	Организация планирования и управления созданием в процессе художественно-творческой и производственной работы цирковой программы и ее представление пользователям
Концертно-фестивальный и гастрольный менеджмент	Организационно-управленческая деятельность, направленная на продюсирование массовых мероприятий, спектаклей, театрализованных представлений и праздников, концертов, шоу и прокат художественных программ
<b>2. Менеджмент визуальных искусств</b>	
Менеджмент кино и телевидения	Подготовка и реализация съемочного процесса фильмов, телесериалов, телепередач, телепрограмм. Организация дистрибуции и кинотеатрального показа. Осуществление оценки художественной ценности и зрительского потенциала кино- и телепроекта
Менеджмент изобразительного и декоративно-прикладного искусства	Планирование и организация деятельности в сфере создания, хранения и продвижения художественных картин, инсталляций, украшений, произведений декоративно-прикладного творчества
Музейный и галерейно-выставочный менеджмент	Проектирование и реализация арт-проектов, арт-продукции в сфере музейного бизнеса и арт-индустрии: аукционы, арт-дилеры, эксперты, коллекционеры, музеи, художественные галереи. Организация и проведение выставок различной направленности, перформансов, хэппенингов, шоу-представлений и других инновационных способов и форм презентации музейно-выставочного содержания

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 (табл. 2).

Е. Ф. Командышко выделяет следующие группы функций:

- основные общие функции, связанные с управлением художественно-творческой деятельностью (планированием, организацией, мотивированием, контролем);

• основные специфические функции, связанные с искусством (его предназначением и художественным потреблением)<sup>6</sup>.

Таблица 2

### 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 гр. prognosis – предвидение, предсказание)	Определение тенденций, перспектив и стратегий развития видов искусств 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 которого 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 его развитие посредством введения в него регуляторов (норм, правил, целей, связей)

<sup>6</sup> Командышко Е.Ф. Арт-менеджмент: специфика, проблемы, перспективы развития. М: ИХО РАО, 2009. 216 с.

Функции арт-менеджмента	Характеристика
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, с помощью которой погоняют 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

Проанализировав ряд государственных документов, принятых в последние годы и определяющих содержание процесса управления в сфере искусства и художественной практики, можно дать следующее обобщенное представление о целях арт-менеджмента на современном этапе и выделить его основные черты и приоритеты:

- 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.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, чем вызван интерес к изучению феномена арт-менеджмента.
2. Соотнесите понятие «арт-менеджмент» с другими категориями теории управления социально-культурной деятельностью.
3. Назовите основные компоненты арт-менеджмента.
4. Назовите основные функции арт-менеджмента.
5. Укажите виды арт-менеджмента в современной теории и практике.

## **1.2. Концептуальная эволюция теории арт-менеджмента**

*Арт-менеджмент как элемент духовной культуры. Причины его возникновения и своеобразие, обусловленное социокультурными условиями. Межпредметные связи. Тенденции в парадигмальном развитии 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 (АИМАС). В связи с этим авторы пособия полагают, 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 отраженные в публикациях существенные достижения практики арт-менеджмента, количественный рост публикаций 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<sup>7</sup>;

- *художественно-сферный подход* представлен в работах Т. Н. Суминовой, определяющей арт-менеджмент как философию и культуру управления в арт-сфере или арт-индустрии. Данный феномен – это концепт современного гуманитарного знания<sup>8</sup>;

- *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<sup>9</sup>;

---

<sup>7</sup> Колбер Ф., Эввар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия // Арт-менеджер. М.: Блиц-Информ, 2002. № 3. С. 5.

<sup>8</sup> Суминова Т.Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник МГУКИ. 2011. № 3. С.122.

<sup>9</sup> Грачев В. И. Коммуникативные культурфеномены и парадоксы современного российского арт-менеджмента // Вестник МГУКИ. 2006. № 1. С. 84.

• *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<sup>10</sup>;

• *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)<sup>11</sup>.

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.

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, согласно мнению Н. Ярошенко, обозначился ренессанс, отмеченный

<sup>10</sup> Пригожин И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса. М.: Алкигамма, 2001. 320 с.

<sup>11</sup> Новикова Г. Н. Технологии арт-менеджмента: учеб. пособие. М.: МГУКИ, 2006. 178 с.

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 данном пособии под парадигмой понимается (в этом мы солидарны с Н. Ярошенко) 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 многообразие 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. В данном учебном пособии внимание акцентируется не столько на внешне ограничительном характере парадигм, сколько на внутренне открытом характере. При этом общие эксплицитные правила деятельности ученого и требования их «работоспособности», определяемые этапом развития арт-менеджмента как науки и вызовами социокультурной практики, здесь взаимосвязаны.

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.

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 концептуаль-

ные 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.

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» (С. Пискорская), 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 свобо-

да 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 прева-лирования потребительских настроений противопоставляются субъект-художник и субъект-потребитель. «Сначала, – пишут Ф. Колбер и И. Эввар, – «провели различие между мастером и ремесленником, причем приоритет-ный статус мастера по отношению к его работе был сформулирован в эпо-ху Романтизма и развит в эпоху современности. Ценность искусства стала основываться на субъективной интерпретации художника или на его пред-ставлении о мире. Надо заметить, что с этим связана не меньшая проблема – определить, кто такой художник, гений»<sup>12</sup>. И далее: «В первых двух случа-ях (и в особенности во втором) преобладает логика независимости искус-ства; 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 вос-приятию красоты»<sup>13</sup>.

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

Славянский тип культуры содержит своеобразную модель управле-ния в арт-сфере. Культура в целом и искусство здесь никогда не были обо-собленными 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 ирра-ционального, политико-правовых и этических аспектов, коэволюцию субь-екта и объекта.

В результате глобализационных изменений и межкультурных взаи-модействий в отечественном арт-менеджменте прослеживаются черты по-стнекклассического типа научной рациональности, для которого характерно соотнесение получаемых знаний об объекте, прежде всего, с ценностно-целевыми структурами субъектов. Внутринаучные цели обязательно кор-

---

<sup>12</sup> Колбер Ф. и Эввар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.artmanager.ru/>.

<sup>13</sup> Там же.

релируются с идеалами, ценностями, целями социокультурной системы. Благодаря вниманию к «средовому аспекту» современный арт-менеджмент включает в предмет исследования аксиологические детерминанты в целях оптимизации «человекоразмерности» социокультурной системы.

Базовая парадигма арт-менеджмента выходит на принципиально новый методологический уровень, поднимая субъект-субъектные взаимодействия до вершины «субъект-субъект-метасубъект», 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. Арт-менеджер имеет дело с производением искусства, которое представляет собой «нечто про-изведенное из небытия в существование, нечто сотворенное, т. е. обретшее статус габаритного предмета в качестве наличного бытия мира «второй» природы. Это часть огромного числа вещей, созданных руками человека-творца, заменившего собой Творца Вселенной»<sup>14</sup>. При этом арт-менеджер, понимая глубинный смысл менеджмента, «работает» не на абстрактную арт-сферу, а формирует культурного человека, создателя 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.

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, разработанной Д.В. Пивоваровым, 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. Согласно ут-

<sup>14</sup> Жуковский В. И. Теория изобразительного искусства. СПб.: Алетейя. С. 9.



верждению Д. В. Пивоварова 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<sup>15</sup>.

Д. В. Пивоваров также отмечает двойственное «поведение» идеала по отношению к члену культурной общности, т. е. субъекту-потребителю. Духовное содержание идеала может стать менее или более значимым. Если человек увлекается «плотью, конкретностью, совершенством, уникальностью», то на первый план выходит внешняя, обрядовая сторона культуры. Если человек стремится проникнуть в свехчувственное содержание культурного символа, культура «поворачивается духовной гранью».

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.

Обращение к теории изобразительного искусства предопределило еще одну сторону парадигмального исследования арт-менеджмента: в искусствознании культурно-исторической парадигмой искусства определенной эпохи называют художественный стиль. В данном случае, как верно отмечает В. И. Жуковский, концептуальным стержнем, который находится в эпицентре сферы под названием «искусство», находится «*произведение искусства*. Все, что разворачивается в многомерный и многоликий мир искусства, в сжатой до предела форме содержится в этом концентрате, и нигде больше. Только произведение искусства в снятом виде фиксирует и уровень технической подготовки художника, и традицию, в которой он воспитывался, и его историческое время, и творческий метод, и художественный стиль, в котором оно исполнено. Именно в произведении искусства сосредоточены и особенности его производства, и своеобразие его хранения, и специфика его потребления»<sup>16</sup>. Вышеназванное, бесспорно, относится к деятельности арт-менеджера, который должен быть искусствоведом-профессионалом, знающим процедуру потребления, специалистом, знающим потребителя.

---

<sup>15</sup> Пивоваров Д. В. Религия как социальная связь. Сакрализация основания культуры. Екатеринбург: УрГУ, 1993. 96 с.

<sup>16</sup> Жуковский В. И. Теория изобразительного искусства. СПб.: Алетейя. С. 9.

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 являются собой «не обычный элемент сотворенной человеком природы, как подчеркивает В. И. Жуковский, 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.

Управляя становлением и развитием сферы искусства, арт-менеджмент формирует качество соучастия «индивидуального бытия человека в самоутверждении универсального Бытия». Разделяя «иллюзорно конечные» произведения искусства на одномерные, двухмерные и трехмерные, В. И. Жуковский, отмечает, что они создаются в целях либо «плотского», либо «душевного», либо «духовного» аспектов человека.

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 российскую арт-сферу к новым социально-экономическим условиям.

Руководствуясь идеей Т. Куна, который отказывается от образа науки как совокупности знаний и включает в сферу интересов характеристики научной деятельности, необходимо учитывать и вывод научного сообщества о том, что как наука третьего тысячелетия арт-менеджмент должен включать в себя знания о специфике деятельности ученого, исследующего данный процесс, практика, организующего процесс в соответствии с требованиями науки, и организациях, в рамках которых протекает деятельность ученых и практиков.

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 считаем 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.

Итак, 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.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите факторы способствующие возникновению науки арт-менеджмент.

2. Назовите факты, указывающие на формирование арт-менеджмента как науки.

3. Объясните, в чем специфика арт-менеджмента как научного направления.

4. Объясните, какие трудности встречаются в процессе формирования науки арт-менеджмент.

5. Объясните, что такое парадигма науки, что понимается под парадигмой арт-менеджмент.
6. Объясните значение парадигмы для эволюции арт-менеджмента.
7. Назовите объект и предмет науки арт-менеджмент.
8. Опишите межпредметные связи теории арт-менеджмента.
9. Назовите социокультурные условия, влияющие на научное понимание арт-менеджмента.
10. Продемонстрируйте, как тип культуры влияет на парадигмальное осмысление арт-менеджмента.
11. Опишите категориальный аппарат теории арт-менеджмента.
12. Объясните, что означает рефлексивный анализ науки арт-менеджмент и укажите его задачи.

## Глава 2

---

### ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Этапы развития арт-менеджмента и эволюция арт-сферы в странах Европы. Формирование арт-менеджмента как объекта. Предметно-проблемное поле теории арт-менеджмента, субъектное оформление процесса управления сферой искусства в первых цивилизациях. Социально-культурные идеи движения трубадуров во Франции XI века. Социальный заказ на «вызов» эпохи в сфере музыкального искусства. Франция как культурно-развлекательный центр. Европейский театр, водевиль, дивертисменты, кабаре как заведение развлекательной культуры, специфика репертуара и жанровое разнообразие. Своеобразие арт-рынка в Англии, зарождение его матрицы и модификации. Роль американского джаза как элемента клубной культуры.*

#### 2.1. Зарождение и эволюция арт-менеджмента в странах Европы

Арт-менеджмент представляет собой исторически развивающееся и обусловленное социокультурными условиями явление. Для понимания его сущности и логики развития целесообразно рассмотреть последовательность исторических этапов становления арт-сферы как элемента социокультурного пространства, в котором зарождается, развивается арт-менеджмент как специфический вид управленческой деятельности и особая область научного знания.

Периодизацию эволюции европейского арт-менеджмента можно проводить по различным основаниям. Поскольку арт-менеджмент является видом социокультурного менеджмента и оформляется в рамках менеджмента как такового, мы считаем возможным сделать исходным пунктом наших рассуждений не зарождение арт-рынка в Европе, а связать историю арт-менеджмента с управленческими революциями, первая из которых произошла в древних цивилизациях, и обратиться к их культуре.

Одним из провозвестников арт-менеджмента как вида деятельности можно считать даже египетского фараона Эхнатона, который в целях трансформации социального устройства не только переносит столицу, но и целенаправленно делает её центром нововведений в различных видах искусства: изобразительном искусстве, живописи, скульптуре.

Воспринимая культуру как «вторую природу», образование умственное и нравственное (Цицерон), греки делают объектом управления всю сферу культуры, не только определяют нормы и правила художественного творчества, но и развивают те виды искусства, которые способствовали нравственно-духовному развитию личности, становились средством гражданского мира и согласия.

Целенаправленно трансформируется пространство досуговой деятельности, формируются её новые объекты: состязания между музыкантами и риториками; театральные празднества – Дионисии, особым почетом пользуются драматурги-победители, их имена увековечиваются в специальных грамотах-дидаскалиях. Древняя Греция стала родиной театра как художественного действия, созданного на профессиональной и структурно четкой основе; греки – родоначальники драматургии – нового литературно-художественного направления. В теории архитектуры разрабатывается система ордеров. Значительной стороной жизни греков становится стремление к созданию научных центров, в Александрии возникает Мусейон – крупнейший научно-музейный комплекс.

Традиции управления искусством развивались в Риме, население которого требовало «хлеба и зрелищ». Множество зрителей собирают сатурналии – праздники для сельских жителей, проводившиеся дважды в год. Ингредиентом западной культуры стали триумфы – церемонии в честь въезда победителя в город. Естественно, проведение подобных мероприятий требовало специально обученных и профессионально занятых людей, поэтому субъектное оформление арт-сферы также меняется. Среди приближенных императора Августа особо выделялся Мecenат (имя становится впоследствии нарицательным) – человек, который не только сам писал, но и организовывал кружки литераторов, император сам принимал писателей и поэтов, давая им свои рекомендации и советы.

В период бытия средневековой культуры основным субъектом социокультурного управления становится церковь, которая видоизменяет все формы искусства в своих целях. Однако параллельно в социокультурной сфере возникают очаги «светской самоорганизации» и начинается своеобразный арт-рынок. Непреложным остается тот факт, что у его истоков находится движение трубадуров, возникшее в рамках средневековой культуры в конце XI века. Трубадурами называли поэтов-певцов, которые были и авторами песен, называемых менестрелями. Слово «трубадур», согласно мнению большинства историков, происходит от глагола *trobar*, которое означает «сочинять», «изобретать», в том числе сочинять под заказ, «находить». Основным видом лирики трубадуров является песня в несколько строк – (*canso*). Кансона – это лирическое представление о рыцарской любви.

Кроме этого, в светской культуре эпохи Средневековья существовали: «служебная» песня – сирвента; альба – песня утренней зари, которая представляла собой жалобу влюбленных на неизбежность разлуки с наступлением утра; пастораль – жанр, в котором противопоставлялись взгляды общепринятых, здравых представлений о жизни и куртуазные; жанры-прения, представляющие собой своеобразный диалог на философские темы, где каждый отстаивал свое мнение. Для усиления эффекта песенников сопровождали жонглеры, зазывалы. Сегодня известны имена 600 трубадуров, до наших дней дошли около 2500 их произведений.

Движение трубадуров во Франции выступает носителем новых общественных идей и новых социальных традиций и чаяний. Среди трубадуров встречались люди различных слоев: от аристократов до незнатных рыцарей и простолюдинов. В то время, когда латынь была главным литературным языком, трубадуры доказывали значение народного языка. Они писали сатирические произведения, где высмеивали городской быт и нравы, сочиняли шутки на острые политические темы. Их сценки и куплеты сопровождались комическими прибаутками, музыкальная эксцентрика стала зачатком будущих эстрадных жанров, родившихся в шуме карнавалов и площадных увеселений.

Зазывалы, которые при помощи прибауток, острот, веселых куплетов сбывали любой товар на площадях, рынках, впоследствии явились предшественниками конференса. Все это носило массовый и доходчивый характер и было непременным условием существования всех эстрадных жанров. Средневековые карнаваловые артисты не играли спектаклей. Основой их представления была миниатюра, что отличало их от театральных актеров, для которых главной особенностью постановки являются элементы, связывающие действие воедино. Эти артисты не изображали персонажей, а всегда выступали от собственного имени, напрямую общаясь со зрителем. Это и сейчас остается основной отличительной чертой современного шоу.

Задолго до книгопечатания трубадуры и другие странствующие музыканты служили своего рода средством массовой информации. Они путешествовали от Кипра до Шотландии, от Португалии до границ Восточной Европы и тем самым формировали общественное мнение. Впоследствии в зарубежных странах появились другие развлечения, которые соединили в себе весь опыт ярмарочных и карнаваловых представлений и предшествовали современным зрелищным представлениям. 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.

Ярким явлением становится водевиль (от фр. *vaudeville*, происходит от долины реки Вир в Нормандии – *Vau de Vire*, где жил народный поэт-

песенник Оливье Басслен). Это жанр легкой комедийной пьесы или спектакля с занимательной интригой или анекдотическим сюжетом, сопровождающихся музыкой, куплетами, танцами. В XVI веке водевилями называют насмешливые уличные городские песенки-куплеты, как правило, высмеивающие феодалов. Ранние водевили тесно связаны с синтетической ярмарочной эстетикой: буффонадой, пантомимой, эксцентрическими персонажами народного театра (Арлекином). Отличительной чертой водевилей была злободневность.

Чтобы «приблизить» постановку к публике, её интересам, куплеты исполнялись не на оригинальную музыку, а на знакомые популярные мелодии, поэтому постановки готовились в короткие сроки. Водевиль мобилен и гибок, он быстро откликается на происходящие события и даже становится агитационным материалом в годы Французской буржуазной революции. Со спадом политических страстей водевиль утрачивает свою остроту, но его популярность остается высокой. В первой половине XVIII века водевилями стали называть куплеты с повторяющимся рефреном, которые вводились в ярмарочные представления. В водевиле проявляется страсть к шутке, каламбуру, остроумию, что служит ярким выражением французского характера.

Дата рождения театра «Водевиль» – 1792 год. Его репертуар составляли комедийные пьесы, в которых чередуются диалоги с куплетами, песнями и танцами. Вслед за ним открываются и другие водевильные театры – «Театр трубадуров», «Театр Монтасье». Жанр водевиль постепенно проникает в театры других жанров. Наиболее известные авторы водевилей Эжен Скриб, автор более 150 водевилей, написанных как лично, так и в соавторстве, Эжен Лабиш.

Французский водевиль оказывает существенное влияние на развитие европейской комедии. Стремительный ритм, легкость диалога, живое общение со зрителем, яркость и выразительность характеров – это проявилось и в наши дни. Например, в советском фильме «Соломенная шляпка».

Параллельно в XVIII веке появляются различные развлекательные заведения: мюзик-холлы, варьете, кабаре, министрел-шоу (синтез ярмарочных и карнавальных представлений); особый уровень исполнительского искусства (открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность); театр Монтасье – культурно-развлекательный центр (варьете), который соединил в себе музыкальное, театральное и цирковое искусство; кабаре (увеселительное заведение, сочетающее в себе песенно-танцевальный жанр развлекательного характера) и оперетта.

Во второй половине XIX века деятельность кафе-шантанов, рассчитанных на небольшое количество посетителей, повлияла на развитие таких камерных жанров, как лирическое пение, концеранс, сольный танец, экс-



центрика. Успех таких кафе вызвал появление более крупных зрелищных предприятий – кафе-концертов, например таких, как «Амбассадор», «Эльдорадо» и др. Данной форме показа номеров были свойственны такие качества, как открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность. В это время Франция приобретает статус культурно-развлекательного центра. Развиваясь как искусство праздничного досуга, эстрада всегда стремилась к необычности и разнообразию. Само ощущение праздника создавалось за счет внешней зрелищности, игры света, смены живописных декораций, изменения формы сценической площадки.

В конце XVII века в Англии зарождается арт-рынок, своеобразная 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. Меняется статус автора произведения искусства: он определяется торгами, показателями цены на работу и количеством проданных произведений.

Датой возникновения арт-рынка можно считать 21 июня 1693 года, когда в Банкетном доме в поместье Уайтхолл лордом Мелфордом был организован большой аукцион (от лат. *auctio* – продажа с публичного торга). Став одним из развлечений английской аристократии, аукционы включали в себя публикацию каталогов товаров с указанием стоимости, представляли собой способ продажи произведений искусства, антиквариата, раритетов, заявленных подлинниками, при котором товар выставлялся для предварительного осмотра. Среди аукционов Европы наиболее известны: аукцион Доротеум, Sotheby's, аукционный дом Christie's, шведский аукцион Stockholm Auktionsverk (Стокгольм).

Постепенно складывается и матрица арт-рынка, которая включает структуру художественного рынка, новых субъектов (дилеров, торговцев произведениями искусства, коллекционеров, художественных критиков, музейных специалистов), организуются выставки, начинается государственное регулирование процессов арт-рынка. Изменился класс потребителей дорогостоящего искусства, сюда входят аристократия и богатые представители буржуазии.

Важным событием становится появление художественных галерей, которые до сих пор выполняют ряд функций:

- коммуникативную (стала локусом коммуникаций заинтересованных сторон);
- коммерческую (осуществляет продажи экспонируемых в ее пространстве работ);
- просветительскую (публикует каталоги и буклеты проводимых выставок, выставляет «своих» мастеров, пропагандируя и актуализируя современное искусство);

- репрезентативную (демонстрирует произведения «своих» мастеров, организует выставки и проекты);
- экспертную (оценивает эстетические качества произведений современного искусства в контексте экономических критериев и препятствует проникновению на рынок непрофессиональных работ, выступая своеобразным гарантом качества).

Со второй половины XIX века происходит разделение арт-рынка на сферу продаж мастеров прошлого и сферу продаж современных авторов. Современное состояние арт-рынка отличается: виртуализацией, высокими ценами на произведения искусства; появлением новых видов искусства; формированием виртуальных аукционных систем. Определяются центры мирового художественного рынка - Лондон, Нью-Йорк, Токио.

Развитие экономических коммуникаций повлекло за собой возникновение новых культурных центров и новых видов искусства. Особой вехой в этом направлении стало появление джаза в США. По сей день дискуссионными остаются вопросы, где впервые была исполнена джазовая музыка, на севере или на юге Соединенных Штатов и чем стал джаз: средством сохранения самобытного афро-американского музыкального фольклора, к которому европейцы относились с презрением, или особым видом духовных песнопений, отличающихся эмоциональностью и импровизацией. Центром джазовой музыки становится Новый Орлеан, именно здесь была записана первая грампластинка.

Когда джаз завоевал симпатии большого количества людей, появляются его различные направления, которых сегодня около тридцати: блюз, рэгтайм, свинг, фьюжн, ранний этап которого принято называть джаз-рок, фанк и др. Повсеместно стали распространяться система арт-менеджмента в области джазового искусства, а также джаз-агентства, музыкальные биржи.

Перерастание социокультурных систем в новую фазу индустриального общества порождает новый вид предпринимательской активности – арт-индустрии. Они зародились в Европе в период становления и развития рыночных отношений и претерпели значительные модификации сегодня. Термин арт-индустрия (от лат. art- и industria – деятельность) обозначает сферу деятельности, сектор арт-рынка, включающий в себя производство, сбыт произведений искусства и услуг в сфере культуры, сопряжённые секторы и потребительскую аудиторию. Как видно из определения, арт-индустрия представляет собой полифункциональное явление, своеобразный регулятор взаимоотношения художника и публики, выполняющий ряд социальных функций, при этом товар (или его образцы) предварительно выставляют для осмотра.

Когда в промышленной сфере появляется менеджмент как наука и искусство управления, субъекты социально-культурной деятельности

осознают значимость результатов интеллектуальной работы классиков менеджмента и экстраполируют их на области социально-культурного пространства.

Таким образом, можно зафиксировать тенденции в развитии арт-менеджмента и выделить этапы его развития в европейской культуре. Предыстория арт-менеджмента начинается в античности, где объектом управления была культура в целом как целенаправленно формирующаяся форма социального бытия, виды искусства воспринимались как системно организованное целое, все элементы которого дополняли и взаимопроникали друг в друга. Управление процессами в арт-сфере не становилось прерогативой профессионалов, здесь не было специально разработанных технологий.

Развитие арт-сферы в последующие эпохи приводит к дифференциации управленческого труда, а затем объекта арт-управления и модификации роли и статуса субъектов. Появляются особые управленческие термины: продюссер, режиссер, импрессарио, антрепренер. Введение в научный оборот понятия «культура», теоретическое, философское исследование феномена искусства, особенно в классической немецкой философии, создает основы для научного направления арт-менеджмент. Сегодня мы выделяем школы арт-менеджмента и его парадигмы.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, почему арт-менеджмент называют исторически развивающимся явлением.
2. Назовите факторы, влияющие на становление и развитие арт-менеджмента.
3. Назовите этапы развития арт-менеджмента как теории и практики, по каким основаниям можно их выделить .
4. Дайте определение «предыстория» арт-менеджмента.
5. Покажите, как меняется субъектное оформление арт-менеджмента.
6. Объясните, как меняется целенаправленное воздействие на арт-сферу в эпоху развития рыночных отношений в Европе.
7. Назовите профессии, возникающие в процессе развития арт-рынка.
8. Назовите социальные функции, которые выполняли трубадуры.
9. Объясните, что включает термин «водевиль» и какие навыки управления требуются организаторам этой сферы.
10. Объясните, как меняется сфера искусства в период становления арт-рынка.
11. Объясните, что такое художественная галерея и назовите её функции.

12. Объясните, как меняется музыкальная сфера и управление этой сферой.
13. Объясните, когда и почему возникают арт-индустрии.
14. Объясните, в чем заключается специфика управления арт-индустриями.

## **2.2. Арт-менеджмент в России: история и тенденции развития**

*Специфика эволюции арт-сферы в России, особенности менталитета, который предопределил смысловое значение искусства, связь и взаимодействие различных форм культуры Европы и России. Особенности российской арт-сферы. Выделите этапы её становления и трансформации. Единство и многообразие арт-сферы, методы и средства управления ею.*

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 неприменимыми 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 распространением 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 царст-

вование 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 Екатерингофе, 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 кафе-шантана, для которой характерны необычность, эксцентричность, фривольность выражения чувств. Особенно популярны-

ми 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. Этим 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 шантанного пьеса, 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. Достойное 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 помеще-

ния 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 регламентируется.

Коренным образом меняется управление арт-сферой в 80-е годы. 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.

### ***Вопросы и задания***

1. Укажите, с какого периода, на ваш взгляд, следует начинать историю арт-менеджмента в России.

2. Опишите эволюцию концертной деятельности в России.

3. Как и когда начинается государственное регулирование арт-сферы в России и можно ли выделить её традиции.

4. Выделите этапы развития музыкальной эстрады и покажите специфику её регулирования.

5. Как и под влиянием каких факторов эволюционирует русский театр.

6. Можно ли выявить смысловую концепцию в развитии российской арт-сферы.

7. Объясните, как происходит дифференциация в эстраде в XIX веке.

8. Опишите характерные черты концертной, дивертисментной эстрады кафе-шантанов.

9. Объясните роль частной оперы в истории арт-сферы.

10. Назовите перспективы развития арт-сферы в XXI веке.

## Глава 3

---

### АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ПРАКТИК

*Особенности видов менеджмента в различных сегментах арт-сферы, их эволюция и изменение субъект-объектных отношений в арт-сфере. Задачи менеджеров, поле их деятельности.*

#### 3.1. Менеджмент шоу-бизнеса

Шоу-бизнес является неотъемлемой частью массовой культуры. Массовая культура – понятие, традиционно характеризующее особенности производства культурных ценностей в современном обществе. Массовая культура обеспечивает массовое включение в систему потребления, характеризуется всеобщностью, охватывает широкие общественные слои, направлена и рассчитана на стандартизированного массового человека.

Как отмечает социолог М. В. Мошкунова в диссертационном исследовании «Особенности потребительского поведения в сфере шоу-бизнеса в большом городе (на примере Саратова)», шоу-бизнес необходимо рассматривать как социальный институт, обладающий следующими базовыми функциями: удовлетворение потребностей и интересов индивидов; регулирование социальных отношений; обеспечение устойчивости общественной жизни, интеграции деятельности индивидов<sup>17</sup>.

Таким образом, общее значение понятия «шоу-бизнес» складывается из нескольких значимых компонентов: социальная деятельность, направленная на получение прибыли, рассчитанная на массового потребителя, нацеленная на выпуск зрелищного продукта. Шоу-бизнес также можно определить как сферу деятельности исполнителей и организаторов концертных выступлений, результат которой направлен на реализацию в массовой аудитории и извлечение коммерческой выгоды.

В России шоу-бизнес довольно молод относительно мировой практики. Само понятие «шоу-бизнес» появилось в России только с переходом к рыночным отношениям. До перестройки шоу-бизнеса не существовало как такового, поскольку в рамках административно-командной системы

---

<sup>17</sup> Мошкунова М. В. Особенности потребительского поведения в сфере шоу-бизнеса в большом городе (на примере Саратова): автореф. дис. ... канд. соц. наук. Саратов, 2013. 18 с.

было невозможно выполнение одного из самых главных условий сферы шоу-бизнеса – осуществление коммерческой деятельности.

В недавнем прошлом в культурно-досуговом комплексе были широко представлены как бюджетные учреждения, так и хозрасчетные предприятия. Однако грань, отделявшая первых от вторых, отнюдь не была границей между некоммерческим сектором, с одной стороны, и полем предпринимательской деятельности – с другой. Деятельность большинства организаций в культурно-досуговом комплексе жестко регулировалась, была предельно идеологизирована и ориентировалась на цели, не способные находить адекватного выражения в спросе населения. При этом фактическое отсутствие самостоятельности как в отношении содержания деятельности, так и в отношении маневра ресурсами было присуще и многим из тех организаций культурно-досугового комплекса, которые считались хозрасчетными.

С переходом на новые экономические отношения в культурно-досуговом комплексе стали появляться элементы реального предпринимательства. Организации культурно-досугового комплекса получили значительную свободу в творческом и экономическом плане; стала формироваться сфера шоу-бизнеса. В этой связи следует отметить, в частности, появление театров-студий и новой экономической модели в кинематографии, предусматривающей замену системы централизованного планирования и финансирования кинопроизводства и кинопроката на систему рыночного взаимодействия экономически самостоятельных киностудий, кинопрокатных организаций и кинотеатров. Получили свободу действий также и телекомпании, и эстрадные организации. Экономические показатели, отражающие зрительские предпочтения, пришли на смену идеологическим критериям.

М. В. Мошкунова также отмечает, что «вместе с тем как ранее существовавшие предприятия культурно-досугового комплекса, так и вновь образовавшиеся организации сферы шоу-бизнеса оказались не готовы к деятельности в новых экономических, политических и культурных условиях. Формирование новой структуры коммерческих, некоммерческих и государственных институтов в сфере шоу-бизнеса, адекватной сложившимся общественным отношениям, выдвинуло на первый план необходимость построения деятельности организаций на совершенно иных принципах, обусловленных приоритетами открытой политико-экономической системы. В процессе переориентации направлений деятельности организации столкнулись с целым комплексом проблем.

Прежде всего, отсутствовал механизм организации и управления предпринимательской деятельностью, направленной на получение прибыли, не была развита система взаимоотношений между участниками отрасли, не было соответствующей рыночной инфраструктуры в виде развитых

маркетинговых, финансовых, юридических услуг. В результате в этот период все сферы шоу-бизнеса оказались в той или иной мере в неблагоприятном положении, поскольку не смогли полностью адаптироваться и перестроить свою деятельность. Однако за последнее десятилетие реформ менеджеры в сфере шоу-бизнеса продвинулись вперед в практике управления деятельностью организаций»<sup>18</sup>. По сравнению с зарубежными странами российский шоу-бизнес находится в стадии становления, поэтому в научно-исследовательской литературе нет комплексных исследований этого культурного явления. Одним из наиболее интересных исследований специфики продвижения артистов в отечественном шоу-бизнесе являются материалы, представленные в Интернете на одном из порталов (схемы продвижения артиста на музыкальный рынок)<sup>19</sup>.

*Вариант 1.* Продюсер берется работать с абсолютно неизвестным персонажем, который обладает рядом навыков: поет, танцует и прилично выглядит. На первом этапе работы у потенциального артиста должен появиться репертуар, созданный им самим, либо для этого нужно обеспечить фронтом работы поэта и композитора. В случае отсутствия таковых продюсер может сам попробовать написать музыку и текст к ней. Кроме того, необходимы услуги стилиста и хореографа. После того как написаны песни, на самую удачную из них или, как принято говорить, цепляющую нужно снять клип. Причем успех от суммы не зависит: производство музыкальных видеоклипов может быть бесплатным или стоить несколько миллионов долларов.

Вообще, вокруг каждого артиста (особенно популярного) довольно быстро образуется команда людей, обеспечивающих ему комфортные условия для работы. Как правило, продюсер предлагает условия, когда артист совершенно свободен в творческих вопросах, перекладывая все организационные и бытовые заботы на плечи администраторов и директоров. Обычно артист радуется такому повороту событий, не подозревая, что предложенная продюсером свобода очень скоро обернется для него нехитрой ловушкой: над имиджем исполнителя начнут трудиться специалисты, учитывающие последние веяния моды, вкусы потенциальной аудитории, время года и т. д. Вкусы и пристрастия артиста будут приниматься во внимание лишь до той поры, пока они не противоречат главной задаче менеджмента: продать как можно больше и дороже песен, концертов, пластинок.

---

<sup>18</sup> Мошкунова М. В. Особенности потребительского поведения в сфере шоу-бизнеса в большом городе (на примере Саратова): автореф. дис. ... канд. соц. наук. Саратов, 2013. С. 7.

<sup>19</sup> Схемы продвижения артиста на музыкальный рынок [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://7statey.ru/basic\\_marketing/osnovy\\_marketinga\\_2/shemy\\_prodvizheniya\\_artista\\_na/](http://7statey.ru/basic_marketing/osnovy_marketinga_2/shemy_prodvizheniya_artista_na/)

Через некоторое время в распоряжение продюсера должен поступить современно выглядящий исполнитель с конъюнктурным репертуаром и достойным видеорядом. С клипом менеджмент артиста отправляется на каналы телевидения. Одни телеканалы за показ видеоролика могут попросить оплату, другие, не объясняя причины, сразу могут и отказать. Если повезет, то найдутся телеканалы, где программные отделы возьмут клип в ротацию. Саму песню (фонограмму) следует нести на радиостанции. Здесь ситуация, аналогичная телевизионной. Если фонограмма песни артиста не заинтересовала телеканалы и радиостанции, а продюсер не имеет возможности или не желает платить за ротацию, значит, с данным исполнителем ничего не получилось (в таком случае продюсеры обычно начинают сначала и, как правило, с другим исполнителем). Если на какой-либо радиостанции или телеканале произведение взяли в ограниченную ротацию, то есть вероятность, что тоже ничего не выйдет, но попробовать работать дальше можно.

Если продукт нашел достойный спрос у телезрителей и радиослушателей, то следующие этапы включают: подготовку к выпуску альбома, заключение контракта с фирмой грамзаписи (она, в свою очередь, озаботится планированием рекламной кампании). Когда появляются отклики на запущенную в эфир музыку, необходимо начинать думать о концертах (сначала о клубных) и готовиться к общению с прессой. В идеальном варианте песня попадает в чарты (списки наиболее популярных песен), что свидетельствует о большой популярности артиста. Все, кто брал песню в ротацию, и те, кто отказался, скорее всего, с радостью возьмут следующую, потому что программные директора на радио и телевидении очень заинтересованы в том, чтобы их целевая аудитория слушала то, что ей нравится. Журналисты же, заинтересованные в актуальной и увлекательной информации, сами найдут артиста и попросят об интервью. И теперь уже главной задачей будет как можно дольше сохранить интерес к проекту.

*Вариант 2.* Вторая схема «раскрутки» отличается от изложенной амбициями исполнителя. Допустим, музыканты решили, что их творчество обязательно найдет отклик в сердцах слушателей и принесет им неземную славу, подкрепленную высокими доходами. В этом случае музыкантам следует изготовить демозапись своего творчества (желательно, чтобы на ней было четыре песни: по одной судить трудно, а слушать весь альбом, как правило, лейбл-менеджерам, специалистам в сфере шоу-бизнеса, не хватает терпения и времени), причем, чем качество записи будет профессиональнее, тем более заинтересованного отношения со стороны фирм грамзаписи можно ожидать. Затем демонстрацию своего репертуара, записанного на таких звуковых носителях, как CD-R, DAT или Minidisk, следует отнести какому-нибудь лейблу (бренд компаний, занимающихся производством, распространением и продвижением музыкальных видеоклипов).



Как было отмечено, компании работают с различными исполнителями по разным моделям. Следовательно, если в соответствии с договором лейбл берет на себя часть забот о промоушне (продвижении) артиста, то степень его зависимости от фирмы возрастает в геометрической прогрессии, а сумма гонорара за музыкальный альбом, соответственно, уменьшается. В связи с этим можно выделить несколько ключевых моментов, характеризующих практику западного шоу-бизнеса<sup>20</sup>:

1. Ни один артист никогда не получает положенные проценты отчислений со 100 % изданных дисков и кассет. В лучшем случае их «роялти» начисляются с 75 % проданных аудионосителей.

2. Ни один исполнитель не получил существенную сумму, даже успешно продав дебютный альбом, потому что из его гонорара рекорд-компанией вычитаются все выплаченные ему до релиза авансы, расходы на запись, расходы на видеопродукцию, все расходы по поддержке его проекта и многое другое.

3. Западные лейблы (впрочем, как и российские) стремятся подписывать контракт с подающими надежды артистами сразу на два (и более) альбома. Как правило, это означает, что начинающий исполнитель рискует и вторым гонораром, поскольку из него рекорд-компания вычтет все убытки (реальные и вымышленные), понесенные ею при продвижении первого альбома.

В связи с этим до тех пор, пока имя исполнителя «не намозолит глаза во всех мыслимых хит-парадах», исполнитель лично будет больше заинтересован в публикации его произведений во всевозможных сборниках, нежели рекорд-компания. Таким образом, заработок артиста будет являться минимальным вплоть до достижения соответствующего уровня популярности. Более того, если персону исполнителя или его музыкальный продукт не вызовут интереса у профессионалов, ему придется самому платить за свои первые публикации.

В случае участия в сборнике эта акция будет сильно походить на подкуп менеджера компании, а если речь идет о полноценном альбоме, то все более легитимно и законопослушно: музыканту просто придется издать его на собственные средства. С того момента как исполнитель добьется первого успеха, ситуация изменится, хотя и не радикально. Если музыкант является владельцем авторских прав на свои произведения, рекорд-компания, как правило, приобретает у него право публикации за определенную сумму, причем размер этой суммы будет зависеть исключительно от степени популярности исполнителя. Как правило, в контрактах

---

<sup>20</sup> Схемы продвижения артиста на музыкальный рынок [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://7statey.ru/basic\\_marketing/osnovy\\_marketinga\\_2/shemy\\_prodvizheniya\\_artista\\_na/](http://7statey.ru/basic_marketing/osnovy_marketinga_2/shemy_prodvizheniya_artista_na/).

указывается тираж, который планируется напечатать, но артисты и их продюсеры должны отдавать себе отчет, что даже при повышенном спросе на пластинку им едва ли придется подписывать с лейблом (компанией) новый договор, регулирующий размер вознаграждения за дополнительный тираж, так как на сегодняшний день в практике отсутствуют реальные механизмы контроля рекорд-компаний в данных вопросах.

Есть и еще одна модель работы лейблов с исполнителями (вариант 3). Чтобы было понятнее, применим систему условных обозначений: исполнитель И, радиоккомпания Р и некий лейбл Л. Компания Р закупает права на издание альбома начинающего исполнителя И за минимальную сумму на условиях бартерного обмена. Компания Р обязуется продвигать песни исполнителя И в радиоэфире и гарантирует ему «всероссийскую» славу. Более того, она практически выполняет это условие, но альбом не издает, а переуступает право издания альбома лейблу Л, но уже за внушительную сумму денег. По сути, артист расплачивается существенным объемом интеллектуальной собственности за экспертную оценку его творчества менеджерами компании Р. Радиоккомпаниям коренным образом заинтересованы в притоке новых исполнителей, хотя и тщательно это скрывают. Качественный музыкальный материал, пройдя оценку редакции радиоккомпания, всегда имеет шанс «засветиться» в эфирах без чьего-либо посредничества.

Многие популярные исполнители, стремясь защитить себя от диктата рекорд-компаний, регистрируют собственные (независимые) лейблы, где и публикуют собственные альбомы. Если дела идут хорошо, они (независимые лейблы) довольно быстро становятся товарищами и опекунами начинающих артистов. Но позже, как показывает практика, при благополучном развитии бизнеса, они превращаются в точно таких же диктаторов, как и крупные рекорд-компании.

На пути развития шоу-бизнеса в Российской Федерации на современном этапе существует достаточное количество преград, среди которых в качестве основных можно выделить следующие:

- 1) недостаточно разработанная законодательная база, определяющая правила функционирования рынка шоу-бизнеса;
- 2) жесткая налоговая политика, приводящая зачастую к уклонению от уплаты налогов самими исполнителями;
- 3) слабая покупательная способность населения;
- 4) отсутствие культуры потребления творческих продуктов у населения, что является одной из причин массового распространения нарушения авторских прав и приобретения пиратских копий.

Но несмотря на это за последние годы шоу-бизнес в России действительно стал более профессиональным, появились специалисты высокого

класса. Постепенно в российском шоу-бизнесе стали проявляться и общемировые закономерности. Например, в эпоху относительной стабильности экономики процветают суперзвезды. Новые имена появляются редко, и за каждым таким появлением публика склонна усматривать таинственных «серых кардиналов» шоу-бизнеса или финансовых магнатов. В сфере рекорд-бизнеса это выражается в том, что немногие процветающие лейблы могут платить большие гонорары состоявшимся звездам и публиковать беспроигрышные пластинки, а также вести финансовую войну, перекупая тех или иных артистов.

В условиях кризиса ситуация меняется. В рекорд-бизнесе существенно уменьшается запас капитала, и компании активнее ищут начинающих артистов, на которых при минимальных вложениях можно (не без некоторого риска, конечно) заработать стабильную прибыль. Соответственно, можно сделать вывод, что в моменты финансовой нестабильности у начинающих исполнителей больше шансов заключить контракт с рекорд-компанией или найти себе продюсера.

Таким образом, российский шоу-бизнес находится сейчас на стадии собственного институционального оформления, в том числе и на государственном уровне. При этом процессы, происходящие в данной отрасли, имеют общемировую логику и по возможности интегрированы с западными бизнес-процессами.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите базовые функции шоу-бизнеса как социального института.
2. Обозначьте специфику продвижения артистов в отечественном шоу-бизнесе.
3. Выделите ключевые моменты, характеризующие практику западного шоу-бизнеса.
4. Назовите существующие проблемы шоу-бизнеса в Российской Федерации на современном этапе.
5. Укажите наиболее удачные социально-экономические условия для выхода на рынок начинающего артиста.
6. Объясните, что такое лейбл.
7. Назовите представителей отечественного шоу-бизнеса, исполнителей и продюсеров. Подготовьте обзор театрально-зрелищных организаций Красноярского края, осуществляющих продвижение музыкального искусства.
8. Проведите анализ наиболее значимых исполнителей в области классической музыки Красноярска.
9. Напишите работу по теме «Значимые культурные проекты в области музыкального искусства Красноярского края».

10. Проанализируйте систему распространения музыкального продукта в Российской Федерации.
11. Напишите работу по теме «Репертуарная политика концертных организаций».
12. Напишите работу по теме «Репертуарная политика самостоятельных творческих коллективов».
13. Опишите рынок шоу-бизнеса в Красноярском крае.
14. Подготовьте доклад по теме «Правила продюсирования».
15. Напишите письменную работу «Продюсерские центры Красноярска».
16. Напишите письменную работу «Звезды шоу-бизнеса Красноярска».
17. Разработайте схему продвижения артиста на рынке Красноярска.

### 3.2. Менеджмент музыкального искусства

Менеджмент музыкального искусства в России имеет давнюю историю, так как отечественная культура является одной из значимых в мировом пространстве. Как отмечает М. В. Воротной в труде «Менеджмент музыкального искусства», уже к началу XIX века в России сложились основные жанры профессиональной музыки, ведущими из которых были романс, песня, танец в сопровождении салонных оркестров и ансамблей, а также инструментальные пьесы<sup>21</sup>.

В 1854 году Николай I утвердил «Правила касательно учреждения различного рода публичных увеселений и простонародных забав в столицах», ставшие одним из первых государственных законодательных актов, регулировавших развитие концертного дела в России. Согласно этому документу монопольное (исключительное) право на организацию концертов, дивертисментов и иного рода выступлений в Петербурге и Москве предоставлялось дирекции казенных театров, которая могла уступить его отдельным предпринимателям. При этом на дирекцию возлагалась официальная обязанность разрешать публичные представления, которые относились к числу эстрадных, и контролировать их репертуар. Это означало, что все концерты могли даваться в столицах исключительно с разрешения чиновников, под их ответственность и при условии отчисления четвертой части чистого сбора в доход дирекции.

«Правила» фактически были призваны поставить концертную деятельность артистов под строжайший контроль государственных структур,

<sup>21</sup> Воротной М. В. Менеджмент музыкального искусства: учеб. пособие. СПб., 2013. 256 с.

воспрепятствовать их бесконтрольному общению с широкой аудиторией. Свою лепту внесли и местные власти, толковавшие «Правила» исключительно в ограничительном духе. Так, частные представления в Петербурге и Москве могли даваться при строжайшем соблюдении следующих условий: «они не должны являться драматическими, не сопровождаться разговорами на сцене или пением»<sup>22</sup>.

В середине XIX века наряду с концертной начинает развиваться музыкально-издательская деятельность и звукозапись. Происходит укрупнение музыкально-издательского дела. В 1840–1850-х годах Стелловещий скупает фирмы Снегирева, Гускалина и Деноткина. В 1869 году в Петербурге открылось крупное музыкальное издательство «В. В. Бессель и К°», выпустившее произведения выдающихся современников и издававшее журналы «Музыкальный листок» (1822–1877) и «Музыкальное обозрение» (1885–1888).

Таким образом, к концу XIX столетия сложились три основных направления развития искусства. Несмотря на специфику каждого, они развивались и росли в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Организация концертного дела, пережив стадию монополизма, перешла на путь рыночных отношений.

Начало XX века характеризуется бурным формированием музыкальной индустрии развлечений. Большую роль в развитии концертной деятельности сыграли Петербургское филармоническое общество, Московское филармоническое общество, Русское музыкальное общество, Кружок русской музыки и др. Музыкальная эстрада в этот период находилась в основном в руках частной антрепризы.

Кардинальные изменения произошли после революции 1917 года. Полиграфия переходит в руки государства (Декрет Совета народных комиссаров от 19 декабря 1918 года). В 1921 году нотные издательства и нотопечатни объединяются в единое нотное издательство, которое в 1922 году вошло в состав «Госиздата» на правах его музыкального сектора. В 1930 году музыкальный сектор был реорганизован в Государственное музыкальное издательство «Музгиз» с отделением в Ленинграде, ставшее крупнейшей музыкально-издательской фирмой.

Для контроля над творческими людьми были сформированы всевозможные союзы – композиторов, писателей, художников, театральных деятелей и т. п. Вступление в них четко регламентировалось, но члены этих сообществ имели много преимуществ и привилегий. Кроме того, именно в советский период сформировалась система учреждений, занимающихся продвижением музыкального искусства, – филармонии, музыкальные театры, самостоятельные творческие коллективы, учебные заведения.

---

<sup>22</sup> Воронной М. В. Менеджмент музыкального искусства: учеб. пособие. СПб., 2013. С. 99.

Во многом данная система сохранилась и в современных реалиях, однако принципиально изменились условия деятельности данных учреждений.

Более того, государство на современном этапе во многом пытается восстановить определенные элементы, действовавшие в советское время. Например, при поддержке Министерства культуры Российской Федерации активно развиваются структуры, финансируемые государством и выполняющие менеджерские функции в отношении молодого поколения артистов.

К таким структурам относится ФГБУК «Дом музыки» Санкт-Петербурга, проект на стыке образовательной и концертной деятельности, уделяющий внимание студентам и выпускникам консерваторий в возрасте от 16 до 30 лет – солистам оркестровых специальностей. Санкт-Петербургский Дом музыки предлагает участникам своих программ, объединенных под общим названием «Высшие исполнительские курсы», выступления на лучших концертных площадках, обучение на мастер-классах выдающихся мастеров, приобретение опыта игры исполнителей с симфоническим оркестром. Все это бесплатно для молодых музыкантов. Дом музыки – это первое учреждение культуры Министерства культуры России, поставившее концертную деятельность на службу художественному образованию.

В течение нескольких лет на базе Московской государственной академической филармонии действует программа «Звезды XXI века», продолжающая идею всероссийских филармонических сезонов. Задача проекта – познакомить региональные филармонии с новым поколением молодых артистов – лауреатов всероссийских и международных конкурсов. Минкультуры России приняло здесь на себя функции продюсера. В дальнейшем планируется постепенно увеличить долю расходов принимающей стороны, надеясь на то, что участники программы за четыре года обретут признание публики.

С 2013 года в рамках комплекса мероприятий по поддержке молодых исполнителей в области классической музыки в регионах России организуются концерты наиболее талантливых и ярких молодых российских солистов с целью привлечения их в гастрольную практику. В программах всероссийского абонемента «Современная музыка», проходящего в течение 8 лет, ежегодно регионам России предлагаются концерты молодых исполнителей и композиторов.

Выявлению молодых талантов во всех регионах России служит проведение всероссийского музыкального конкурса, учрежденного в 2010 году Правительством Российской Федерации. В рамках четырехлетнего цикла конкурс охватывает весь спектр музыкально-исполнительского искусства по всем специальностям академического и народного профессионального творчества. Система отбора по федеральным округам с заключительным этапом в Москве позволяет объективно, на основании единых критериев,

выявить наиболее талантливых молодых исполнителей, расширить возможности участия музыкантов из малообеспеченных семей, проживающих в регионах России.

В 2013 году было возрождено Всероссийское хоровое общество. Первое заседание прошло 31 января в Московской консерватории, а 15 февраля в здании Всероссийского музейного объединения музыкальной культуры имени М. И. Глинки состоялось учредительное собрание. К концу 2013 года был сформирован сводный детский хор России – хормейстеры Москвы и Петербурга выезжали во все федеральные округа и проводили прослушивания, отбирая наиболее перспективных детей. В настоящее время назначены руководители региональных сводных детских хоров по федеральным округам, что будет способствовать дальнейшему развитию этого направления.

В конце 2012 года был организован Всероссийский юношеский оркестр. В состав коллектива вошли 74 юных музыканта в возрасте от 9 до 21 года из 28 городов России. Оркестр был сформирован по результатам отбора на всероссийском конкурсе исполнителей классической музыки. Отборочные туры проходили в течение семи месяцев во всех федеральных округах России. Комиссию возглавлял Юрий Башмет.

Продолжает развиваться важный проект «Новое передвижничество», входящий в ФЦП «Культура России (2012–2018 годы)». Концертная часть проекта проходит в наукоградах. Поддержку государства получают проекты в области создания и распространения современной музыки. Ведущими ансамблями современной музыки – ансамбль солистов «Студия новой музыки» Московской консерватории и Московским ансамблем современной музыки (МАСМ) – ежегодно реализуются проекты в Москве и городах России. Юбилейный фестиваль «Московский форум» ансамбля «Студия новой музыки» прошел при участии патриарха западно-европейского авангарда Хельмута Лахенмана и ведущего ансамбля современной музыки из Германии Ensemble Modern, исполнившего наряду с сочинениями немецкого композитора специально созданные новые сочинения молодых российских композиторов О. Бочихиной и А. Сюмака.

Важным направлением филармонической работы в последние годы становится создание виртуальных концертных залов. Вслед за Свердловской областной филармонией, уже несколько лет развивающей сеть виртуальных концертных залов в районных центрах области, в 2013 году был открыт виртуальный концертный зал в Московской филармонии. Посредством виртуальных концертных залов филармонии получают возможность не только оказывать населению услуги по показу концертов академической музыки, но и вести просветительскую работу, участвовать в системе воспитания и образования. Интернет-трансляциями концертов, хранящихся

в архиве МГАФ, вскоре смогут воспользоваться и другие филармонии страны, участвующие в программе создания Всероссийского виртуального концертного зала.

Кроме того, во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 Министерством культуры России были осуществлены следующие меры<sup>23</sup>:

- установление стипендий и иных мер материальной поддержки для выпускников творческих вузов, которые изъявляют желание направиться работать из городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга в другие регионы России, в том числе учреждение специальной стипендиальной программы (100 государственных стипендий ежегодно) с целью стимулирования длительного сотрудничества (от года до трех) молодых специалистов востребованных творческих профессий с региональными организациями;

- увеличение количества стипендий для заслуженных деятелей искусства и талантливой молодежи;

- увеличение средней суммы одного гранта для поддержки творческих проектов общенационального значения в области культуры и искусства («100 грантов Президента Российской Федерации»);

- увеличение числа получателей адресной материальной помощи творческим работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, в рамках субсидии творческим союзам, а также поддержки музыкальных деятелей старшего поколения, имеющих почетные звания народных артистов СССР, РСФСР и Российской Федерации;

- совершенствование форм грантовой поддержки творческих проектов организаций, осуществляющих деятельность в области музыкального искусства, в том числе учреждение дополнительной государственной поддержки музыкальных коллективов, находящихся в ведении субъектов Российской Федерации, муниципалитетов, а также независимых организаций указанного профиля.

Особо стоит отметить, что в 2014 году была разработана Концепция развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации, определяющая в том числе принципы управления столь значимым сектором государственной культурной политики.

В целом данный документ полностью соответствует целям и задачам государственной культурной политики Российской Федерации на современном этапе, которая исходит из понимания важнейшей общественной миссии культуры как инструмента передачи новым поколениям свода нравственных, моральных, этических ценностей, составляющих основу национальной самобытности. Знание своей культуры и участие в культур-

---

<sup>23</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.



ной деятельности закладывает в человеке базовые нравственные ориентиры: уважение к истории и традициям, духовным основам наших народов и позволяет раскрыть таланты, дарования и способности каждого человека. В связи с этим в Концепции справедливо отмечается, что академическое искусство составляет неотъемлемую часть мировой художественной культуры, которая вбирает в себя опыт многих исторических эпох и национальных школ, сохраняя универсальные основы своего языка и наднациональную значимость. Исполняемая в концертных залах, представленная в синтетических видах искусства, академическая музыка входит в повседневную жизнь каждого человека, способствуя интеллектуальному и духовному развитию личности.

Целью Концепции является создание организационно-творческих, экономических и правовых условий для эффективного осуществления концертной деятельности в области академической музыки.

Безусловным плюсом Концепции является приведение к единообразию в отраслевой логике понятийного аппарата, который раскрыт в разделе «Общие положения»; обозначение подходов к организации концертной деятельности в области академической музыки; определение функций всех участников данного процесса, принципов их взаимодействия и взаимоотношений с государством.

Таким образом, менеджмент музыкального искусства в Российской Федерации находится на стадии активного становления и восстановления наиболее действенных инструментов из исторического прошлого.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите первые официальные документы, регламентирующие деятельность театрально-зрелищных учреждений.

2. В каком веке начала активно развиваться музыкально-издательская деятельность и звукозапись в России.

3. Обозначьте специфику творческой деятельности музыкальных исполнителей в период существования Советского Союза.

4. Назовите наиболее значимые организации, финансируемые государством и выполняющие менеджерские функции в отношении молодого поколения академических исполнителей.

5. Назовите концептуальный документ, определяющий развитие концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации.

6. Назовите общероссийские творческие сообщества, которые были возрождены, начиная с 2012 года.

7. Обозначьте основные формы государственной поддержки и развития музыкального искусства в Российской Федерации.

### 3.3. Менеджмент киноискусства

Отличительной чертой современной культурной эпохи является многообразие «экранной культуры» и «экранной индустрии». Усилению значимости экранной культуры способствуют: динамика потребностей населения и увеличение степени социальной нестабильности.

Помимо этого следует отметить, что киноискусство обладает широким спектром воздействия на зрителя: воздействие в предкоммуникативной фазе; воздействие в коммуникативной фазе; воздействие в посткоммуникативной фазе.

Создатели кинопродукта обращают внимание на важные аспекты воздействия на зрителя: влияние на социальные установки зрителя; влияние на поведение людей; когнитивный (познавательный) аспект.

Кинокоммуникация выполняет ряд социально значимых функций: информационная; функция социализации (через экран вводятся социальные установки); образовательная; функция легитимации (кино «узаконивает» то или иное действие, воспроизводимое на экране).

Несмотря на относительную краткость эволюции, история киноискусства достаточно насыщенная. Кино возникло как массовая ярмарочная забава в 1900 году, и сразу стало привлекать зрителей самого непритязательного вкуса и иную публику, поскольку согласно первоначальным замыслам кино встало в один ряд с карнавалами, фокусниками и даже демонстрацией раритетов. Постепенно аудиовизуальная культура не просто дополняет, но во многом и заменяет в процессе трансляции культурной информации господствовавшую прежде вербально-письменную коммуникацию (Л. Б. Шимшин).

К 1907 году кино признается как важная часть культуры: «Кинематограф – учитель народа». На этой позиции стояли М. Горький, К.С. Станиславский. В. И. Ленин акцентирует внимание на том, что кино является важнейшим из искусств. Владимир Готвальд, автор книги о кинематографе, вышедшей в 1909 году, ратует за дифференциацию кинотеатров и предсказывает будущее неигровому кино. По его мнению, кинематограф должен стать доступным, необходимо расширить его применение в системе образования, в целях воспитания идеалов необходимо создавать экранные образы по произведениям писателей.

Цель кино: воспроизводство жизни во всей полноте. В кино оформляются следующие направления: показ ЧП и катастроф, хроники важнейших событий, этнографические зарисовки, социальная реклама, образование, научные исследования, религия, проповедничество.

В XX веке киноискусство способствует возникновению образцов массовой культуры, но «вписывается» и в элитарную культуру, предлагая

зрителю рафинированные философские идеи, новый киноязык, в котором проявляются парадигмы культуры. О кинематографе издаются более 40 журналов, около 30 газет. К проблемам кино обращается газета «Правда». Киноискусство с первых шагов активно включается во все процессы массовой коммуникации, выступает как средство, с помощью которого человек ощущает себя членом социума и активно включается в его жизнь.

Итак, начиная со своего возникновения в 1900 году, кино было и остается доминантным фактором социально-культурной эволюции; оно оказывает значительное влияние не только на процессы, происходящие в арт-сфере, но и на всю трансформацию социально-культурного пространства. Кроме кинематографа здесь представлено телевидение, появляются новые видеотехнологии, применяемые на самых различных уровнях, включая Интернет. Кино порождает различные образцы массовой культуры, в поле кино создаются непревзойденные шедевры, совершенствуется киноязык, который преобразует культурные парадигмы. Кино активно участвует в межкультурных коммуникациях, меняя социально-культурную ситуацию в планетарном масштабе. Кино, как не один из видов искусства, «вписывается» в ускоряющиеся ритмы и темпы социокультурных процессов, превращаясь в способ фиксации и трансляции культурной информации на глобальном и локальном уровнях. Не случайно канадский ученый М. Маклюэн говорил о кино не только как о виде искусства, но и как об эффективном средстве коммуникации.

Коммуникативные потенции киноискусства активизировались благодаря использованию богатого опыта живописи, литературы, музыки и превращению в «движущуюся живопись», «зримую литературу», «цветомузыку». Кинематограф как форма коммуникации способен кардинально изменить тип мышления, мировосприятия. Вместе с тем он значительно трансформирует выразительные средства других видов искусства и способствует их совершенствованию.

Значимость целенаправленного изменения киносферы возрастает по мере того как аудиовизуальная культура превращается в эффективное средство формирования картины мира, механизм актуализации интеллектуальных, нравственных, психологических измерений личности, технологию преобразования ценностного универсума. Вследствие обладания огромным аудиовизуальным аппаратом кинематограф является фактором единения социально-культурного пространства, разделенного возрастными, социальными и этническими границами (К. Ю. Мелконян).

Кино участвует в реализации практически всех функций социально-культурной деятельности, а отсюда – возрастает роль целенаправленного воздействия на киноискусство, и арт-менеджмент превращается в фактор социокультурного переустройства. Кинопрокат превращается в важный

социально-культурный институт, созданный государством для выполнения регулирующих функций в распространении и сохранении ценностей культуры.

Киноискусство занимает особое положение в арт-сфере, превращаясь в особый вид творчества, объединяет, с одной стороны, богатый опыт театра, живописи, литературы, музыкальной культуры, а с другой – объявляет о своей самодостаточности и демонстрирует конкурентоспособность в арт-сфере и возможности обратного влияния на все виды искусства. Порожденное широким социально-культурным контекстом кино детерминирует его эволюцию.

Роль менеджера в кинематографии меняется в зависимости от этапов развития киноиндустрии. Так, на протяжении десятилетий в Советском Союзе киноиндустрию представляли киностудии системы Государственного комитета по кинематографии (Госкино). Центральное государственное кинематографическое предприятие Госкино регулировало работу киностудий страны и кинопрокат. Господствовала отрегулированная и нормативно закрепленная система экономических отношений. Центр поставлял для кинопроката кинофильмы, сборы от просмотра поступали обратно в Москву, где соответствующие структуры распределяли средства между киностудиями и административным аппаратом системы государственного управления кинематографией. Ценовая политика также определялась планом. Киностудии гарантированно обеспечивались работой, и кинопрокат был заполнен определенными фильмами. Такая предопределенность одновременно позволяла проводить целенаправленную продуманную политику идеалообразования в арт-сфере и порождала определенную незаинтересованность в инициативах и безответственность режиссера перед репертуаром.

Значимость кино увеличивалась, так как в условиях перемен кино предлагает определенную модель мира и человека в нем. Выделяются, по меньшей мере, три модели, которые востребованы в зависимости от этапа социальных трансформаций: картина предполагает доминанту мира, человек подвластен миру и подчинен социальной динамике; доминанта человека – человек сам строит мир, покоряет его, и мир подчиняется человеку; баланс человека и мира как равных субъектов социальных изменений.

В пореформенной России с исчезновением плановой экономики и «деидеологизацией» киностудии стали снимать фильмы самостоятельно. Репертуарная политика определялась стихией арт-рынка, начинают господствовать картины коммерческих кинокомпаний, возможности которых были весьма ограничены, поэтому производились малобюджетные фильмы. Отечественные компании не могли заполнить рынок своими фильмами, и в кинопрокате доминировали западные киноленты. Одновременно появ-

ляется коммерческая заинтересованность частного капитала в выгодном прокате кинопродукта. На первый план выходит задача окупить затраты.

В условиях глобализации и культурной интеграции идеологизация в кино осуществляется преимущественно по одному направлению, к сожалению, вытесняя национальное идеологизирующее поле. Наблюдаемая универсализация киноязыка, с одной стороны, способствует распространению фильмов во всех странах мира, но, с другой, – из-за неравенства возможностей происходит американизация кинорынка. В качестве тенденции коммерциализации кино называют: вытеснение национального кино; рост популярности развлекательного кино; ориентацию на Запад; повышение количества сцен социального насилия; американизацию отечественного кинопроцесса.

Наряду с глобализацией оживляется тенденция осознания ценности советского кино. Модифицируется пространство кинопроката. Поскольку управления кинопроката не способны пополнять свои фонды, содержать кинозалы, то большинство кинотеатров арендуются экономически состоятельными субъектами. В роли покупателей на кинорынке стали представители коммерческих залов. Разрушив систему Госкино, государство разрешает создание множества самостоятельных киностудий, кинокомпаний, кинолабораторий. Так на рынке появились «Авангард», «Бармалей», Рекун-фильм, Мотор-фильм, «Медиаком» и др. Арт-менеджер в этой области является функционером малого и среднего бизнеса, он должен быть озабочен поиском инвесторов, показателями эффективности кинопроизводства, осмыслением рисков, но особенно – применением новых технологий в целях активизации зрительского интереса.

Направлениями технической модернизации кино стало внедрение стереозвука и применение компьютерных и новых съемочных технологий. В богатом спектре культурных коммуникаций киноискусство выполняет ряд функций. Возникнув как массовая ярмарочная забава, киноискусство продолжает выполнять развлекательную функцию, так как атрибутивным свойством кино является массовость. В индустрии развлечений кинопродукт быстро теряет свою актуальность, «устаревает» даже на стадии проекта, потому что на кинорынке постоянно появляется нечто похожее и более «свежее», креативное. Арт-менеджер должен поэтому предвидеть направление развития интересов публики.

Арт-менеджер регулирует, координирует отношения между массой, которая стремится удовлетворить свои художественные интересы и реализовать потребности в мире художественной культуры, и кинематографом, который зачастую стимулируется коммерческим интересом.

Кинопродюсер как менеджер проекта выполняет следующие задачи:

- организует экономическое, психологическое, эстетическое взаимодействие между создателями кинопродукции и её потребителями;

- сопровождает творческий кинопроект от замысла, воплощения основной идеи до массовой коммерческой реализации.

Путь от замысла до предоставления кино зрителю для современного менеджера достаточно труден. Аналогично структуре деятельности искусствоведа-профессионала менеджер проекта должен стать знатоком, исследователем, майевтиком. Кинопродюсер должен ориентироваться в разнообразии предлагаемых проектов, генерировать идеи, которые эвристически, целостно отражают основные задачи. Он самостоятельно обрабатывает информацию, структурирует её, выбирает эффективные методы решения проблемы.

Исследовательские потенции менеджера позволяют сформировать концептуальную определенность кинопроекта, найти пути воплощения художественного замысла. Будучи субъектом – связующим звеном между создателями кинопродукта и его потребителями, арт-менеджер должен иметь представление об интересах и предпочтениях зрителя. Он ориентирован на клиента, знает стандарты работы с клиентами, ориентируется не только на текущие, но и перспективные их потребности.

Киноподукт – достаточно сложный феномен, поэтому для его создания необходима команда, а кинопродюсер проявляет организаторские способности: способность управлять членами команды, организовывать себя и творческий коллектив для решения поставленных задач, концентрироваться на важном, направлять человеческие и финансовые ресурсы в нужное русло, расставлять приоритеты. Он сам работает в команде, создает её, знает характеристики эффективной команды, корректирует нежелательное поведение её членов, проявляет эмоциональную устойчивость в напряженной ситуации, организует при необходимости мозговые штурмы. Коллектив, создающий кинопродукт, состоит из творческих людей, каждый из которых, как правило, имеет свое мнение. Кинопродюсер должен в данном случае уметь отстаивать свое мнение, права управленца, не разрушая этический климат коллектива.

В период адаптации продукта к целевой аудитории кинопродюсер общается с дистрибьюторами и руководством телеканалов о правильном позиционировании кинопродукта. При этом значимо умение вести переговоры, четко определять цели и задачи презентации с учетом интересов аудитории, владеть навыками убеждения и ведения диалогов, видеть альтернативы в соглашениях. Здесь кинопродюсер является и риск-менеджером проекта. Его задача – «быть на шаг впереди ситуации» и при необходимости отказаться от проекта, предвидя отсутствие или минимальные экономические и моральные дивиденды.

«В классическом понимании продюсер, – пишут М. П. Переверзев и Т. В. Косцов, – это человек, который сам идею и рождает, он постоянно

пребывает в поиске идей. Затем наступает момент превращения идеи в проект, который всегда предшествует окончательному принятию решения о запуске проекта в производство. И только после этого происходит подбор команды, кастинг актеров и все остальное. Именно продюсер держит в уме всю картину происходящего, обеспечивает адекватное воплощение замысла»<sup>24</sup>.

Рассматривая современный статус киноискусства, можно уверенно утверждать, что оно превращается сегодня в важнейший фактор преобразования всего социально-культурного пространства. Одной из задач арт-менеджера становится формирование аудиовизуальной культуры зрителя.

Аудиовизуальная культура многопланова. Арт-менеджер, воспринимая кино как ценность, формирует ценностные ориентации зрителя, их нравственный облик и эстетическую воспитанность. Интерес современной публики к произведениям киноискусства часто формируется под влиянием отзывов о нашумевшем фильме или необычной роли популярных актеров, зависит от моды, сиюминутного успеха. Далеко не основным критерием при выборе кинокартины является её идейно-художественный уровень. Это не способствует оптимизации функционирования кинорынка. Возник даже термин «киноориентация», который отражает потребность в пропаганде подлинных произведений киноискусства и снижение до минимума последствий просмотра низкопробных или даже разрушающих нравственный мир человека кинопродуктов. Функцией арт-менеджера в этом поле становится «киновоспитание» и «кинообразование», которые должны формировать эстетические и этические запросы.

Современный арт-менеджер работает в условиях сосуществования многочисленных киножанров: боевик, вестерн, детектив, драма, трагедия, исторический фильм, военный фильм, кинокомедия, мелодрама, любовная история, мюзикл, неоготика, приключенческий фильм, триллер (мистический, психологический, фильм-катастрофа), фантастика (фэнтези, фантазмагория и т. д.), фильм-биография, фильм ужасов, эротика (в том числе порнофильмы), детские фильмы.

Одним из оптимальных путей в направлении кинообразования признается создание кино клубов. Задачей этих добровольных организаций является повышение зрительской культуры, создание условий для просмотра и коллективного обсуждения фильмов, изучение киноискусства. Кино клуб полифункционален, среди его функций называют пропаганду киноискусства, это своеобразный киноуниверситет, где происходит рецензирование, критика фильмов, интервьюирование и анкетирование зрителя с целью выявления его интересов и динамики уровня восприятия кино как феномена

---

<sup>24</sup> Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства. М.: ИНФРА, 2007. С. 169.

культуры, общение по интересам. Анализируя содержание фильма и формы преподнесения киноматериала, участники клуба проясняют свои впечатления, глубже вникают в замысел художника и осмысливают основную идею, а также конкретизируют свое отношение к увиденному.

Таким образом, арт-менеджер стремится к тому, чтобы кинематограф выполнял воспитательную функцию, функцию восстановления моральных сил человека, удовлетворял эстетические, коммуникативные, познавательные потребности, организовывал должным образом досуг. Сочетание воспитательной, информационной, развлекательной функций киноискусства помогает активизировать социально-психологическое воздействие на сегменты обыденного, рационально прагматического, эстетического и даже политического сознания, преобразовывать социальные интеракции, которые локализуются в различных сферах.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите «возраст» киноискусства.
2. Опишите, как видоизменялись функции кино.
3. Объясните, в чем специфика киноискусства.
4. Объясните, как менялись функции арт-менеджера по мере модификации киноискусства.
5. Укажите секторы социально-культурной сферы, с которыми взаимодействует киноискусство.
6. Объясните, как меняются коммуникативные потенциалы киноискусства в XXI веке.
7. Покажите связь деятельности менеджера в кинематографии и культурной политике.
8. Объясните, как в XXI веке модифицируется пространство кинопроката и в связи с этим меняются задачи арт-менеджера.
9. Объясните, как арт-менеджер оптимизирует функции киноискусства.
10. Назовите задачи кинопродюсера в современной арт-сфере.
11. Охарактеризуйте современную аудиовизуальную культуру.
12. Покажите возможности видеоклуба и назовите другие формы становления аудиовизуальной культуры.

## **3.4. Менеджмент музейного дела**

Являясь научно-исследовательскими и научно-просветительскими учреждениями, музеи призваны осуществлять комплектование, учет, хранение и популяризацию памятников истории, культуры и природных объ-



ектов. Современные музеи классифицируются по двум направлениям: административная классификация (государственные, общественные, частные музеи) и профильная классификация (ведомственные музеи, музеи Министерства культуры РФ, музеи организаций и предприятий). Все музеи можно разделить на группы по признаку их связи с той или иной отраслью науки, с определенным профилем:

*Исторические музеи* – музеи, работающие в области исторических наук. К ним относятся археологические, этнографические, нумизматические, военно-исторические, историко-экономические, специально-исторические.

*Художественные музеи* – музеи, относящиеся к сфере истории искусства, искусствоведения. К ним относятся музеи изобразительного искусства, картинные галереи, музеи скульптуры, прикладного искусства, художественных ремесел, а также театральные, музыкальные, музеи киноискусства и др.

*Естественнонаучные музеи* – музеи, опирающиеся в своей деятельности на естественные науки. К ним относятся биологические, ботанические, зоологические, геологические, экологические музеи и т. п.

*Технические музеи* – музеи, связанные с техническими науками, производством. К ним относятся политехнические, авиационные музеи, музеи связи, судостроения, отдельных предприятий и др.

*Литературные музеи* – музеи, деятельность которых посвящена развитию литературы, творчеству писателей, поэтов, критиков.

*Комплексные музеи* – музеи, сочетающие в себе два или более основных профиля, что отражается на составе фонда, содержании деятельности и организационной структуре. К ним относятся историко-художественные, сельскохозяйственные, краеведческие музеи.

Музеи реализуют следующие функции:

*Функции, ориентированные на сохранение культурных ценностей*, – создание, расширение музейных фондов, коллекций, их фиксация, изучение; экспонирование музейных предметов и пр. материалов:

- научно-фондовая – научное комплектование музейных, архивных и библиотечных фондов, изучение и систематизация музейных собраний;

- научно-исследовательская – изучение и систематизация музейных коллекций, памятников истории, архитектуры и природы, разработка тематико-экспозиционных планов, экспозиций выставок, проведение семинаров, совещаний, конференций;

- природоохранная – учет, охрана, восстановление и сохранение природных комплексов, мониторинг историко-культурных территорий (культурного и природного ландшафта), сохранение и поддержание исторической, культурной и природной среды;

- экспозиционно-выставочная – проектирование экспозиций и выставок, их монтаж и демонтаж, обеспечение сохранности экспонатов;
- реставрационная – обеспечение реставрации коллекций, памятников культуры и архитектуры;
- охранная – создание единой системы безопасности музея, его фондов, памятников истории, культуры и природы.

*Социальные функции* определяются общественным назначением музея, его ориентацией на удовлетворение общественной потребности, где первостепенную роль играет музейный предмет, который транслируется как эталонный образец, связанный с историческим прошлым и настоящим национальной и мировой культуры. В числе этих функций:

- просветительская и экскурсионная – популяризация памятников истории, культуры и природы путем проведения экскурсий, реализации экскурсионно-туристических программ, организации массовых мероприятий; изучение, поддержка и возрождение традиций народной культуры;
- редакционно-издательская и рекламная – подготовка к изданию сборников, научных и выставочных каталогов, рекламных проспектов, буклетов, плакатов, афиш и т. д.;
- оперативно-хозяйственная – ведение хозяйственной деятельности для осуществления поставленных задач, в том числе на коммерческой основе и договорных условиях;
- международная – осуществление международных культурных связей, организация и развитие музейного туризма<sup>25</sup>.

Важная задача продвижения современных отечественных музеев – поиск новых приоритетов в работе, совершенствование организации музейного дела, привлечение дополнительных видов деятельности. Из мощного источника идеологической пропаганды периода Советской власти музеи превратились в многофункциональные организации, способствующие формированию исторического сознания, демонстрирующие объективность истории через специфику ее развития в стране и регионе.

Сегодня музеи являются экспериментальной площадкой по испытанию границ открытости и толерантности собственной инфраструктуры. В числе инновационных направлений их деятельности:

- создание положительного образа, комплексные подходы к исполнению запросов зрительской аудитории;
- стремление к партнерству с различными организациями и СМИ;
- освоение нового информационного пространства и перевод музейных ресурсов в «информационную плоскость», использование методов их дальнейшего сохранения и продвижения.

---

<sup>25</sup> Васильева Г. А. Социально-культурная деятельность: учеб. пособие. Ярославль, 2004. С. 73–75.

Современная деятельность музеев разворачивается в следующих пространствах: музейное пространство, немuseumное пространство, информационное пространство, где каждое из пространств не отменяет, а дополняет предыдущее. Исходя из этого появляются новые механизмы и новые модели, открывающие перед музеями широкие возможности продвижения своих фондов и экспозиций, создающие условия для образовательной, воспитательной и массовой работы; формируется целостная система работы с населением с учетом его возраста, социальной градации.

Новая модель музея представляет собой банк идей прошлого, где прошлое – отправная точка будущего, а сам музей – поле интенсивного взаимодействия между зрителем и музейной коллекцией. Коллекции – основной ресурс музея. Полнота и способы описания коллекций являются главным показателем управления музеем, так как именно демонстрация коллекций способна дать посетителям самые яркие впечатления.

Музеи, изначально выполняя образовательную функцию, долгое время ориентировались на зрителей-знатоков и ценителей, а их деятельность была посвящена изучению и хранению музейных коллекций. Во второй половине XX века, опираясь на исследования зарубежных ученых К. Шеннона и М. Маклюэна, музеи стали рассматриваться как коммуникационная система. Согласно коммуникационной концепции деятельность музеев должна была способствовать процессу общения посетителей с «реальными вещами», которые понимают «язык вещей» в пространстве музейной экспозиции, а сама экспозиция создавалась согласно железной внутренней логике историко-культурного процесса. Поэтому выделялся ценностный аспект музейной коммуникации, а другие аспекты (обучение, передача информации, знаний и т. д.) являлись сопутствующими. Однако в условиях активного развития общества потребления и стирания классовых и социальных границ, музеи не смогли установить конструктивный диалог с посетителями, система обратной связи оказалась недостаточно эффективной; это привело к отказу от коммуникационного подхода из-за его слабости в реализации потенциала музея. В новых условиях основой музейной деятельности становится взаимодействие между большей частью общества – представителями различных групп интересов на доступном им уровне, музей становится сложным организмом с разветвленной сетью современных служб, направленных на обеспечение удовлетворения интеллектуальных и культурных запросов общества.

В этих условиях развитие музейного дела заключается в повышении эффективности деятельности, внедрении современных методов, форм и средств донесения информации до аудитории. В том числе создании интерактивной музейной экспозиции с использованием элементов шоу, расширении международного сотрудничества в музейном деле, развитии

музейной инфраструктуры и туристского сервиса. При использовании этих механизмов возрастают рыночные возможности музея, значительно повышается его социальная роль.

В настоящее время музеи стали активно участвовать в социально значимых процессах общества, использовать в своей практике новые информационные технологии, расширять рынок музейных услуг, привлекая новых посетителей. Для решения этих задач стала разворачиваться издательская деятельность, появились сайты музеев, началась работа по компьютерной каталогизации музейных фондов.

Вместе с тем по-прежнему сохраняются традиционные виды работ: реставрация, хранение, архивирование и комплектование объектов музея, подготовка экспозиций и экскурсионное обслуживание. Выставки – основная площадка взаимодействия музея с посетителями, где сочетаются научность их содержания со зрительской привлекательностью. Выставочная политика, сформулированная музеем, является главным управленческим средством, определяющим приоритеты выставочной программы и идеологию демонстрации музейных объектов. На выставках зрителям предлагают объекты, которые интерпретируют факты, отражающие идеи множества разных специалистов, часто противоречащие друг другу, из которых посетитель может выбрать то, что ему кажется наиболее адекватным. Новое направление выставочной работы музеев – использование «презентистской» модели: стремление рассказать о прошлом языком современности, а также формировать темы экспозиций под влиянием рыночных интересов, в формате коммерческой деятельности.

В условиях рыночных отношений и конкуренции в сфере культуры и искусства государство оказалось не способно полностью содержать музеи, начались поиски нового механизма хозяйствования; в основу современной концепции деятельности музеев были положены принципы бизнеса, не разрушающие традиционные функции музея. Российские музеи столкнулись с проблемой самофинансирования и стали привлекать финансовые средства благотворительных фондов и спонсоров для реализации своих проектов. В целях дополнительного финансирования музеи также стали использовать различные «информационные поводы»: юбилеи, крупные события, политические выборы. Кроме того, производя новые культурные продукты и создавая качественные услуги, востребованные потребителями, музеи научились продавать их, оценивая свою деятельность с точки зрения экономической эффективности.

Музеи стали уделять внимание не только содержанию работы, но и внутренней инфраструктуре, наличию в музеях кафе и ресторанов, магазинов музейной продукции – всему тому, что может привлечь посетителей, стремящихся комфортно и с пользой провести свое свободное время.

Высокий уровень этих заведений позволяет посетителям увеличить время пребывания в залах музея и способствует повторным посещениям. Музеи стали превращаться в комплексные культурные центры, направляя часть своего потенциала на коммерческую деятельность.

Менеджмент музея сегодня стремится реагировать на различные изменения в мире культуры, адаптировать и внедрять их в свою деятельность, гибко интегрируя в современное культурное поле музея. Преодоление пределов (*transcendere*) – один из принципов современной культурной политики, а значит, и деятельности музеев. Взаимодействуя с другими сферами жизнедеятельности (экономикой, политикой, социальной, военной сферой и т. д.), музеи осваивают и развивают новые способы управления, в числе которых – построение взаимоотношений с органами власти и заимствование зарубежного опыта в области музейного менеджмента.

Стремясь повысить экономическую эффективность своей работы, музеи начали находить новые формы эксплуатации своих ресурсов в процессе реализации различных бизнес-проектов, интегрировать с туристическим, издательским и другими видами бизнеса. Предоставление помещений и оборудования в аренду для проведения мероприятий расширяет возможности музея по привлечению потенциальных посетителей, спонсоров и дарителей, укрепляет его отношения с местным сообществом.

Постоянно развиваясь, коммерческая деятельность музеев нуждается в разработке системы экономических показателей, объединяющих результаты своей работы. Автор данной системы Е. Л. Шекова выделяет одну из стратегий коммерческой деятельности в музее – обеспечение возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции, что определяется *коэффициентом конвертации клиентов в покупателей*. Этот коэффициент наглядно показывает уровень организации коммерческой деятельности в музее, а факторы, влияющие на эффективность этой деятельности, определяются другим показателем – коэффициентом численности посетителей на единицу торговой площади. В этой связи, по мнению Е. Л. Шековой, целесообразно использовать коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее<sup>26</sup>.

Примером ведения подобной коммерческой деятельности может служить Третьяковская галерея. Высокие показатели, зафиксированные в галерее, соответствуют эффективной организации на территории музея сети кафе и ресторанов, киосков сувенирной продукции, альбомов, фотографий и фильмов. Другим примером управления экономической деятельностью может служить организационная структура современного музея –

---

<sup>26</sup> Шекова Е. Л. Оценка эффективности коммерческой деятельности в учреждениях культуры (на примере музеев) // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 60–65.

Государственного мемориального и природного заповедника музея-усадьбы Л. Н. Толстого Ясная Поляна<sup>27</sup>.

Одним из элементов музейного менеджмента является музейный маркетинг. Стратегия музейного маркетинга определяет пути эффективного взаимодействия музея с посетителями: активный контакт в процессе посещения музея, привлечение их в члены организации содействия музею, установление сниженной входной платы для различных социальных групп, проведение вечерних программ для одиноких людей и специальных семинаров для коллекционеров и т. д. Важным является и удовлетворение потребностей и предпочтений посетителей, осуществление их спроса на культурные продукты и бытовые повседневные услуги.

Для своего успешного функционирования на рынке музеи стремятся создать организованную структуру, где есть место производителям и потребителям, продавцам и покупателям, где спрос потребителей и предложения производителей формируют цены на товары. Маркетинг помогает музеям ориентироваться в сложном мире рыночных отношений. Выработанная стратегия маркетинга должна осуществляться последовательно и методично, а эффективность применяемых приемов – систематически оцениваться как количественно, так и качественно.

Обслуживание посетителей в музее, забота об их удобствах оказывают большое влияние на качество впечатлений публики. Активное участие в мероприятиях музея обогащает посетителей, доставляет им удовольствие, вызывает желание вновь вернуться туда. Музеи, призванные удовлетворять потребность людей в самообразовании, реализуют программы, отвечающие запросам публики и удовлетворяющие ее интересы. Оценка качества программ, в том числе и путем опросов публики, – основной способ удостовериться в том, что музейные программы интересны посетителям по содержанию, уровню, форме и методам организации.

Управление современным музеем: определение предназначения и полномочий музея. Управление деятельностью и программами музея включает в себя: организацию выставок, образовательных программ, привлечение аудитории, издательскую деятельность, маркетинг, обслуживание посетителей.

По мнению специалиста в области музейного менеджмента Роджера Майлза, деятельность любого музея начинается с разработки перспективного плана, где предусмотрены три ключевых момента: определить аудиторию, выстроить иерархию целей и задач (к чему стремится музей); выявить имеющиеся у музея финансовые, материальные и людские ресурсы. Для формирования общественного мнения музеи проводят пиар-кампании,

<sup>27</sup> Переверзев, М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие М.: ИНФРА-М, 2009. С. 107–120.

а также организуют брифинги, пресс-конференции, «круглые столы», публичные дискуссии, презентации; устраивают приемы для местного сообщества. В современных условиях закономерным является появление музейных корпораций – систем, включающих в себя культурные объекты самого различного профиля, объединенные одним брендом и единой системой управления.

Реализуя государственную культурную политику, корпорации обладают как государственной, так и частной собственностью и становятся самокупаемыми организациями, получая существенную прибыль. Музейный бренд означает ключевое понятие, которое ассоциируется с символом музейной корпорации, определяет ее имидж в культурном, информационном и экономическом пространстве. В корпорацию привлекаются отечественные и иностранные предприниматели, способные работать под музейным брендом, что избавляет их от дорогостоящей пиар-компании для продвижения своего продукта. С учетом государственной поддержки музейные корпорации в состоянии быть бизнес-культурными центрами с собственным рынком туристических, гостиничных, ресторанных услуг. Таким образом, расширяется сфера влияния музеев в обществе, появляются новые формы экономической деятельности.

В настоящее время решению многих проблем музеев способствуют профессиональные музейные ассоциации: Союз музеев России, Союз творческих музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Ассоциация музейных работников (АМР), ассоциация «Открытый музей», ассоциация «Музей будущего».

Музей – сложный организм, который функционирует как система взаимодействия и взаимообусловленности различных сфер. Качественная и эффективная работа музея зависит от успешного развития всех направлений его деятельности. Музей должен постоянно искать новые формы совершенствования организации музейного дела, привлекать менеджмент – собственный экономический механизм, направленный на решение проблем, возникающих в процессе деятельности, постоянно учитывать изменения социально-экономических условий жизни общества. Правильно выстроенная стратегия развития менеджмента поможет музеям успешно существовать в рыночных условиях, восполнять недостаток бюджетных денежных средств.

### ***Вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте роль музеев в современном обществе.
2. Раскройте понятие «музейный менеджмент», выделите особенности музейного менеджмента в российских условиях.

3. Назовите основные направления развития музейного менеджмента в современных условиях.
4. Приведите примеры партнерства музея и бизнеса.
5. Дайте определение «музейная корпорация».
6. Перечислите показатели эффективности коммерческой деятельности музеев.
7. Назовите основные направления развития музейного менеджмента в современных условиях.
8. Назовите примеры партнерства музея и бизнеса .
9. Дайте определение термина «музейная корпорация».
10. Перечислите этапы превращения современного крупного музея в корпорацию.
11. Объясните роль музейной корпорации в социально-экономической жизни страны.

### **3.5. Менеджмент культурно-досуговой деятельности**

Согласно «модели индивидуальной эволюции» одной из моделей, формирующей базовые идеалы культуры, каждый человек способен дорасти до уровня творца собственных идеалов. Таким образом, можно утверждать, что культура есть человеческая деятельность по культивированию идеалов, призванных способствовать процессу уютного, комфортного существования каждого человека с собой, другими людьми, предметами первой и второй природы, мирозданием в целом<sup>28</sup>.

*Культурно-досуговая деятельность* «выступает целесообразно организованной и содержательно наполненной активностью больших групп людей или конкретного человека в свободное время, которая развивается на базе человеческой потребности в перемене характера деятельности, а также целей рекреации и социально-культурного развития. Формы и виды этой деятельности человек выбирает самостоятельно исходя из индивидуальных предпочтений, возможностей и уровня культурного развития, а также с учетом традиций, моды, влияния окружающих людей»<sup>29</sup>.

Основной функцией культурно-досуговой деятельности является развивающая функция, направленная на саморазвитие личности и ее самоутверждение. Немаловажное значение для культурно-досуговой деятель-

---

<sup>28</sup> Жуковская Л. Н., Жуковский В. И. Идеалообразующий потенциал современных клубных формирований // Румянцевские чтения – 2014. Ч. 1: материалы международной научной конференции (15–16 апреля 2014 г.). М., 2014. С. 240–245.

<sup>29</sup> Аванесова Г. А. Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации: учеб. пособие. М.: Аспект-пресс, 2006. С. 13.



ности играет информационно-просветительная функция, которая направлена на приобретение системы знаний. Культуротворческая функция рассчитана на реализацию разнообразных способностей людей, развитие, сохранение и возрождение национально-культурных традиций, фольклора, народных промыслов и ремесел. Рекреативно-оздоровительная и гедонистическая функции заключаются в разработке и организации всевозможных развлекательных программ для обеспечения психологической разрядки и отдыха разных групп населения.

Одной из функций культурно-досуговой деятельности также является стимулирование социальной активности, духовной адаптации личности, которые носят социально-защитный и реабилитирующий характер. Под воздействием социально-экономических факторов, рыночных отношений функции культурно-досуговой деятельности носят подвижный характер и постоянно изменяются.

В нашей стране содержание общественного досуга в советский период строилось в основном на идейно-политической основе. Профессиональная организация досуга в тот период была почти полностью закреплена за государством и осуществлялась на административно-управленческой базе. В настоящее время некоммерческими остаются те сегменты культуры и досуга, которые связаны с государственным и региональным управлением. Но они существуют уже в рыночной среде, где активно действуют также другие формы досуговой деятельности, расширяется пространство коммерческой организации досуга. Поэтому учреждения культуры стремятся приспособляться к новым условиям.

Современная инфраструктура культурно-досуговой деятельности предусматривает комплекс учреждений и организаций, которые обеспечивают функционирование этой сферы как экономической отрасли. Одно из ведущих мест в инфраструктуре культурно-досуговой деятельности занимают *государственные институты культурно-досуговой деятельности*. Это клубы, дома и дворцы культуры, библиотеки, кинотеатры, парки культуры, дома ремесел, центры народного творчества и молодежного досуга; санаторно-курортные и спортивно-оздоровительные учреждения; лагеря и базы отдыха; стадионы, спортивные залы, пляжи, бассейны и т. д. Они выступают полномочными субъектами претворения в жизнь общегосударственной культурной политики и способствуют формированию духовного и физического здоровья граждан.

Учреждения культурно-досугового типа решают социальные задачи, интегрируя с органами образования, социальной защиты, комитетами по делам молодежи, национальными и общественными объединениями.

Предприятия и коммерческие организации принимают активное участие в организации досуга населения, проявляя предприимчивость и инициативу.

циативу в этом бизнесе, осваивая направления, которые пользуются спросом у различных категорий граждан, но слабо охвачены государством. Коммерческий сектор чутко ориентируется на спрос в досуговой сфере, стремится реализовать экономически выгодные проекты. Именно с этим связано появление и развитие клубов и досуговых центров, рассчитанных на различные вкусы и потребности: молодежных и компьютерных клубов, массажных и тренажерных залов, саун, бассейнов, спортзалов и т. д. Коммерческий сектор также активно финансирует фестивали, конкурсы и праздники, производство медиапродукции.

Современные потребности населения заставляют государственные и коммерческие организации досуга постоянно заботиться о качественном улучшении содержания своей деятельности, включать в практику новые формы развлечения, просвещения, общения и творчества. Развитие рыночных отношений трансформирует культурно-досуговую деятельность в индустрию досуга. Индустрии досуга представляют собой одно из основных направлений современной массовой культуры. По оценке А. Я. Флиера, «Культурные индустрии — это производство непосредственно культурных или в существенной мере культурно отрегулированных феноменов, которое является более или менее массовым по своим объемам и высокостандартизированным по большинству своих характеристик. Культурные индустрии представляются важной формой культурного производства со своей выраженной функцией: обеспечивать массовое распространение типовых культурных образцов, выполненных в более или менее стандартных формах по стандартным технологиям, но соответствующих стандартным идеологическим задачам»<sup>30</sup>.

Современная культурная индустрия – это система производства, распространения и продажи культурно-досуговых товаров и услуг массового спроса. В ее состав входят: развлекательная, парковая индустрии; туристический, модельный, галерейно-выставочный, музыкальный и шоу-бизнес; индустрия видеопродукции, спортивно-зрелищная индустрия, игровая, телевизионная и интернет-индустрия. Культурно-досуговая индустрия является бизнесом в сфере досугового сервиса, производя продукты и услуги с использованием технологий и способов организации труда промышленного типа, обеспечивает большое количество потребителей культурно-досуговых товаров и услуг в короткие сроки.

В культурно-досуговой индустрии организационные и управленческие аспекты деятельности имеют свои особенности, связанные с ролью отдыха, развлечений и рекреации в жизни общества и человека. Удовлетворенность качеством организации своего досуга, доступность опреде-

---

<sup>30</sup> Флиер А. Я. Культурные индустрии в истории и современности: типы и технологии. [Режим доступа]: URL: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2012/3/Flier\\_Cultural-Industries/](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2012/3/Flier_Cultural-Industries/).

ленных форм развлечений и досуга является для широких слоев населения индикатором его самоутверждения, самоуважения и социального положения.

Современная индустрия отдыха и развлечений во всех странах является прибыльным бизнесом, ее развитие связано с возросшими доходами населения, готового удовлетворять свою потребность в дополнительных услугах. Любое культурное мероприятие в индустрии досуга является культурным товаром или услугой, так как его можно организовать и продать потребителям, используя известные маркетинговые и экономические технологии. Культурно-досуговой продукт – это не только материальный (книги, диски и др.), но и невещественный товар (концерт, спектакль и др.). Особенностью культурно-досуговой индустрии становится массовое тиражирование культурно-досуговых и развлекательных товаров и услуг в соответствии с потребительскими вкусами. Поэтому формирование и удовлетворение спроса потребителей во время досуга становятся фактором деятельности организаций культурно-досуговой сферы.

В России культурная индустрия активно развивается, успешно функционируют такие отрасли, как шоу-бизнес, организация туризма, клубная деятельность, развлекательные аттракционы. Современные потребители культуры обращаются ко всем видам досуговых услуг, которые могут доставить удовольствие: от классической оперы до лазерного шоу, от посещения традиционных музеев до популярного эстрадного представления. Происходит стирание границ между элитарной и массовой культурой.

Менеджмент культурно-досуговой деятельности использует весь арсенал способов управления, которые существуют в экономической практике. В их числе стратегический анализ, выработка прогнозных целей и перспективных планов, реализация программ и конкретных планов, методы их выполнения.

Государственные и муниципальные учреждения культуры зависят от показателей директивного планирования, определяемого им учредителем. В их планах указываются контрольные показатели работы, которые должны быть обеспечены в процессе деятельности. Менеджмент коммерческой организации культуры опирается на результаты маркетинговых исследований и самостоятельно прогнозирует вероятные тенденции развития своего бизнеса. Определенный прогноз ложится в основу обновления деятельности фирмы, разработки конкретных проектов и внедрения нововведений.

Проектирование в сфере культуры и досуга направлено на разработку и внедрение новых культурных продуктов, технологий и услуг. Содержание проектов зависит от производства услуги или культурного продукта. Проекты могут быть художественно-дизайнерскими, сценическими, реставрационными, экспериментальными, а также связанными с созданием медиапродуктов и рекреацией человека.

Процесс проектирования в организации досуга включает в себя следующие этапы: анализ проблемной ситуации, постановку целей, задач по ее преобразованию, проектирование и внедрение новых форм деятельности. Подготовка культурного проекта требует системного взаимодействия управленческих, организационно-технологических компонентов с художественно-творческими и духовными. Реализация культурного проекта требует участия творческих личностей, деятельность которых интегрируется в новый культурно-досуговой продукт. Программирование эффективных направлений деятельности и проектирование инноваций – все это способствует внедрению эффективных культурных продуктов и досуговых услуг, отвечающих требованиям времени.

На всех этапах проектирования и внедрения культурных инноваций большое значение приобретает маркетинговая деятельность. Маркетинг в менеджменте культурно-досуговой сферы – это деятельность, направленная на создание и продвижение новых культурно-досуговых продуктов, товаров и услуг посредством производственных технологий и управленческих методов. В культурно-досуговой деятельности активно внедряются новые маркетинговые схемы, которые позволяют вырабатывать тактику адресности и дифференцированности создаваемого досугового продукта.

Важнейшим маркетинговым инструментом в культурно-досуговой деятельности становится комплексность услуг. Создаются многофункциональные культурно-развлекательные и рекреационно-досуговые центры, происходит продвижение и тиражирование культурно-досугового продукта для широкой аудитории. В культурно-досуговой индустрии главным маркетинговым рычагом выступает продвижение, а важнейшим принципом формирования пакета предложений становится комплексность услуг и продуктов. Наиболее эффективный путь – создание комплексного продукта: культура + индустрия развлечений + здоровье + спорт + образование.

Современный рынок свободного времени, предпочтения людей во время досуга – предмет жесткой конкурентной борьбы различных досуговых учреждений. Ликвидация монополизма учреждений культуры на рынке культурных услуг привела к тому, что для продвижения культурного продукта появилась необходимость формировать стратегии маркетинга на основе потребительских характеристик:

- потребители с высокой платежеспособностью потребляют услуги туроператоров, продюсерских компаний, фитнеса, ресторанов;
- потребители среднего достатка также пользуются услугами новых участников рынка досуга, в большей степени потребляют культурный продукт муниципальных учреждений культуры;

- потребители, имеющие уровень дохода ниже прожиточного минимума, пользуются услугами культуры и досуга, предоставляемыми муниципальными учреждениями культуры.

Серьезным конкурентом учреждениям культуры на рынке свободного времени в последнее время становятся торгово-развлекательные центры, где работают не только бутики, но и целая сеть досуговых организаций и предприятий общественного питания, что дает им возможность привлекать дополнительные средства и задерживать потенциального покупателя на своих площадках. Одним из путей, определяющих успех развлекательного центра, является системность проведенных маркетинговых исследований и разработанные на их основе программы деятельности. В итоге в торгово-развлекательных центрах создается среда для приятного отдыха, активного общения и потребления культурных товаров и услуг. Учреждения и организации культурно-досуговой индустрии активно ищут пути и технологии взаимодействия с коммерческими предприятиями для удовлетворения потребностей посетителей в отдыхе и развлечениях.

Коэффициент полезного действия в продвижении культурного продукта или услуги зависит от его адресности и масштаба коммуникации в пиар- и рекламных кампаниях. Узнавание культурных продуктов и постоянное напоминание о них – основная движущая сила пиар-технологий и рекламы, а продвижение товаров и услуг – это продвижение организации и ее деятельности. В сфере досуга потребители уделяют особое внимание не только самим товарам и услугам, но и их символическому значению. Поэтому имидж и престиж становится важнейшим направлением деятельности любого учреждения культуры.

В отечественной культурно-досуговой деятельности формируются направления маркетинга, связанные с отраслевой ориентацией и изучением спроса различных потребителей культурных услуг. Появляются маркетинговые исследования в области культурного развития разных территорий, а также изучаются культурные запросы сторонников разных конфессий, политических партий, общественных движений.

Среди направлений маркетинга в культурно-досуговой сфере: изучение массового спроса на культурные продукты (социальный маркетинг) и продвижение новых досуговых услуг и продуктов.

Социальный маркетинг – анализ культурных потребностей, продуцируемых основными слоями населения конкретного общества, включая и тех представителей, которым недоступны продукты и услуги с высокой ценовой планкой. Учитывая результаты социального маркетинга, менеджмент в сфере культуры не только вырабатывает ближайшие цели собственного бизнеса, анализирует сложившуюся экономическую конъюнктуру

в досуговой деятельности, но и прогнозирует долговременные цели общественного развития, одновременно обосновывая свои долгосрочные цели.

Во многих сегментах сферы организации культуры и досуга происходит продвижение новых досуговых занятий. Менеджеры предприятия, сталкиваясь с высоким уровнем конкуренции в своем сегменте досуга, вынуждены переходить к гиперактивному формированию спроса с заданными параметрами, вырабатывать наступательные технологии. Но такая безудержная коммерциализация деятельности способна привести к результатам, неожиданным для общества и неблагоприятным для самого бизнеса.

Назначение досугового маркетинга – делать ставку бизнеса и менеджмента на перспективные культурные проекты, конструктивные идеи, яркие личности, динамичные общественные организации. С этой целью маркетинг должен анализировать спрос разных групп общества, в том числе низкодоходных, социально незащищенных, маргинальных.

Направленность и содержание менеджмента культурно-досуговой деятельности сегодня во многом определяется многообразием потребительских запросов и ожиданий населения. В России существуют способы государственной поддержки, источники пополнения доходов государственных организаций культуры, позволяющие выжить в условиях коммерциализации данной сферы. Однако механизмы такой поддержки только частично обеспечивают деятельность досуговых организаций. Руководители организаций досуга стремятся осваивать новые способы деятельности и управления независимо от отраслевого сегмента, в котором они развиваются, и того, какой организационно-экономический и имущественно-правовой статус имеет их организация.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, что понимается под сущностью культурно-досуговой деятельности.
2. Охарактеризуйте основные социальные функции культурно-досуговой деятельности.
3. Дайте определение понятия «культурно-досуговые индустрии».
4. Объясните, что такое менеджмент в культурно-досуговой деятельности.
5. Назовите особенности проектного менеджмента в культурно-досуговой деятельности.
6. Назовите основные компоненты управленческой деятельности в организациях сферы культуры.

### **3.6. Менеджмент в производстве и реализации промышленно-художественных товаров**

Россия является одной из тех стран, где народные художественные промыслы сохраняются и развиваются как часть национальной культуры.

Народные художественные промыслы (*народное ремесло*) – широкий спектр изделий, изготовленных при помощи подручных материалов, и несложных инструментов. Этот термин используется по отношению к вещам, которые отличаются как эстетическим, так и практическим применением. Художественные промыслы включают в себя большое разнообразие видов творческой деятельности, их изделия классифицируются по назначению, материалам, способам и местности изготовления.

По назначению изделия народных художественных промыслов делятся на предметы украшения человека и его костюма, интерьера жилого помещения и предметы, используемые при ведении домашнего хозяйства, принадлежности туалета, игрушки, сувениры и др. Материалами изготовления арт-продуктов могут быть дерево, металл, камень, кость, стекло, керамика, ткани и меха, кожа и пряжа. Самыми распространенными способами обработки предметов ремесла являются литье,ковка, чеканка, резьба, плетение, шитье, вязание, столярные, токарные и другие работы.

Развитие художественных промыслов опирается на творчество, увлеченность и предприимчивость российских умельцев, поэтому способствует разнообразию ассортимента ремесленных товаров, а значит, поддержанию престижа России на мировом художественном рынке. Предпринимательство в сфере народных художественных промыслов в нашей стране претерпело сложную эволюцию, в процессе которой менялись рыночные и нерыночные формы хозяйствования и управления в зависимости от экономической формации и особенностей производственных отношений. Активизации художественно-промысловой деятельности в России способствовало развитие капитализма в конце XIX - начале XX века. Являясь в период своего зарождения подсобной принадлежностью сельского быта, народные промыслы, ремесло и кустарничество постепенно приобретали самостоятельные формы ремесленничества и промышленного производства.

Преодолев несколько этапов своего развития, кустарный промысел постепенно стал подчиняться торговому капиталу, который обеспечивал его сырьем и помогал со сбытом готовой продукции. Вместе с тем ручной труд кустарей формировал стереотип ремесленных изделий; закреплялись технологические приемы и особенности их мастерства, вырабатывались критерии качества для широкого потребителя. Поэтому творческий характер труда мастеров художественных промыслов вступал в противоречие с требованиями роста производительности, увеличения количества това-

ров, «длинным» рабочим днем – происходило усиление экономической зависимости мастеров от скупщиков и предпринимателей.

В основу развития художественных (кустарных) промыслов после революции 1917 года был положен ленинский кооперативный план. Программа, принятая VIII съездом КПСС (март, 1919 год), предусматривала объединение кустарных артелей, отдельных кустарей и кооперативов в производственные предприятия. Местные органы власти оказывали содействие кустарям и ремесленникам в организации таких предприятий, устанавливали правила, стимулирующие их деятельность, помогали в сбыте готовых изделий – мебельных, ткацких, гончарных, ювелирных, иконописных, игрушечных, и др. Значительное количество видов кооперации было полностью освобождено от налогов.

Но к концу 20-х годов прошлого века началось упорядочение в деятельности организованных промыслов; сворачивание нэпа и сужение рыночных отношений привело к существенным потерям в сфере мелких промыслов – сказалось пресечение частной торговли и единоличной деятельности. Мелкие ремесла, домашние производства были кооперированы, что отрицательно отразилось на их творчестве. Кооперативное движение в этот период стало подчиняться государственной системе управления; в административных документах не учитывалась специфика народных художественных промыслов, это значительно ослабило деятельность кооперативов и кустарных трудовых артелей.

Процесс командно-административного обобществления народных художественных промыслов усилился в послевоенные годы. Произошла ликвидация кооперации промыслов (1960 г.), а затем последовали неоднократные переподчинения ремесленных предприятий различным государственным министерствам и ведомствам, что способствовало разрушению их специфики. В этот период начали утрачиваться прежние равноправные отношения членов артели, не обеспечивались сбыт и связи с торговыми предприятиями. Жесткая система планирования делала экономически невыгодной работу по повышению качества художественных изделий.

В 90-е годы двадцатого века производство промышленно-художественных товаров получило свое дальнейшее развитие. Федеральный закон от 06.01.1999 г. № 7-ФЗ «О народных художественных промыслах» определил понятие «народные художественные промыслы» как одну из форм народного творчества, деятельность по созданию художественных изделий утилитарного и/или декоративного назначения. Она должна обязательно осуществляться в традиции народного искусства определенной местности в процессе творческого труда мастеров народных художественных промыслов.



Предприятия и организации народных художественных промыслов вправе представлять любые организационно-правовые формы и формы собственности. Государство оказывает финансовую поддержку организациям, включенным в перечень организаций народных художественных промыслов, поддержка которых осуществляется за счет средств федерального бюджета.

В соответствии с федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» предусмотрена поддержка малых предпринимателей в области ремесленной деятельности. Часть субъектов Российской Федерации разработали региональные программы государственной поддержки народных художественных промыслов, в регионах работает механизм предоставления субсидирований на поддержку производства и реализацию изделий народных художественных промыслов.

Производство художественных изделий в настоящее время является одним из важных секторов российской экономики. В современных условиях динамика развития и укрупнения художественных промыслов опирается на исторический опыт деятельности российских трудовых артелей и кооперативов. Народные промыслы и ремесла стремятся сохранить вековые традиции и развивать их дальше, приумножая накопленный веками опыт.

Ремесленная деятельность (согласно единой терминологии ВТО, Евросоюза и ООН) – деятельность, относящаяся к одному из видов ремесел (ремесленных профессий) по производству товаров и оказанию услуг, преимущественно потребительского назначения, в том числе по индивидуальным заказам малыми сериями. Рост мелких ремесленных предприятий, развитие индивидуального предпринимательства создают благоприятные условия для повышения конкуренции на рынке художественных изделий и дают возможность решить целый комплекс хозяйственных и социальных задач - удовлетворения населения товарами художественных промыслов, а также трудовой занятости людей с различными знаниями и профессиональными интересами.

Отсутствие законодательно утвержденного списка ремесел и промыслов создает причины, тормозящие развитие этой сферы деятельности. Вместе с тем существуют объективные предпосылки, которые помогают развивать народные промыслы: потребность населения в изделиях высокой художественной ценности, сохранившиеся традиции технологии изготовления, а также наличие мастеров высокой квалификации.

Для производства и реализации современных художественно-промышленных товаров наиболее оптимальными являются малые предприятия. В числе преимуществ малого предпринимательства можно отметить: способность работать на специфические рынки, простота управления и широ-

кий простор личной инициативы, проведение гибкой научно-технической и художественной политики производства. Примером активной деятельности малых предприятий по производству промышленно-художественных товаров из дерева можно отметить Ивановскую, Вологодскую области, по производству товаров из стекла – Калужскую и Владимирскую области; создание товаров из металла хорошо развито в Нижегородской, Тульской, Свердловской, Челябинской областях России<sup>31</sup>.

Однако экономическое положение художественных промыслов остается сложным, это связано с трудностями реализации продукции, которая не относится к товарам первоочередной необходимости, многие производственные коллективы ежегодно завершают деятельность с убытками, их рентабельность не превышает 10 %.

Специфика промыслов, их уникальность требуют к этому промышленному производству особого внимания. В этой отрасли при ликвидации любого художественного ремесла наносится значительный урон творческому направлению народных промыслов, так как уход мастера с рынка влечет за собой безвозвратные потери секретов промысла. Можно привести примеры исчезновения некогда значимых российских ремесел – вологодского железа, курского цветочного ковра, тульских изделий из стали «под алмаз», белозерского кружева и многого другого<sup>32</sup>.

Являясь наиболее слабозащищенной в экономическом и правовом отношении, деятельность художественных промыслов необходима для сохранения культуры нации и обеспечения потребностей населения. Поэтому в настоящее время актуальным является обеспечение и развитие в рыночных условиях производства художественных изделий, создание правовых и экономических основ, преемственность исторических традиций творчества.

Развитие малых предприятий в сфере промышленно-художественных товаров зависит от экономического регулирования деятельности этой отрасли промышленности. Именно на ее основе можно решить проблемы возрождения утерянных технологий производства художественных изделий, повысить их качество, создать материально-техническую базу. В России представители производства художественных промыслов вынуждены работать в гораздо более сложных и противоречивых условиях, чем в странах с развитой рыночной экономикой. В зарубежных странах полноценное развитие этой отрасли, которая обеспечивается в основном коллективами малого бизнеса, осуществляется при поддержке со стороны государства.

<sup>31</sup> Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М: ИНФРА-М, 2009. 192 с.

<sup>32</sup> Там же.

Для производства и реализации художественно-промышленных товаров наиболее предпочтительными являются малые предприятия. В числе преимуществ малого предпринимательства: способность работать на специфические рынки; простота управления и мобильность в процессе производства, проведение гибкой научно-технической и художественной политики, возможность применения прогрессивной технологии. С целью защиты интересов производителей художественных товаров в регионах России созданы ассоциации малых предприятий, агентства и фонды поддержки малого бизнеса. Проводятся разнообразные мероприятия по обучению специалистов художественных промыслов различным направлениям развития малого бизнеса.

В качестве экономических способов поддержки малого предпринимательства действуют различные механизмы, в их числе: *лизинг, факторинг, франчайзинг, маркетинг*. Экономическая устойчивость малого предприятия, организующего работу по производству художественно-промышленных товаров, определяется системой управления процессами производства, а также использованием творческого, инновационного и предпринимательского потенциалов.

Эффективность маркетинговой деятельности предприятий художественно-промышленных товаров зависит от удовлетворения их продукцией потребностей населения в условиях рынка, изменений художественных вкусов в постоянно меняющейся внешней среде, появления новых видов товаров. Выработка общей стратегии поведения предприятия в рыночных условиях, системный комплексный подход к организации маркетинговой деятельности, основанной на современных методиках, позволяют успешно осуществлять производство товаров, производимых народными промыслами, которые одновременно являются предметами быта и украшения интерьера и средствами художественно - эстетического воспитания потребителей.

Маркетинговая деятельность на предприятиях художественно-промышленных промыслов в современных условиях осуществляется с целью удовлетворения потребностей потребителей, привлечения их к оценке качества труда предприятий, разработки методики показателей уровня потребительской удовлетворенности.

Маркетинг способствует созданию имиджа и бренда изделий мастеров-ремесленников, изучению рынков художественных товаров (объемы, виды продукции), использованию наиболее перспективных выставок для получения заказов, интернет-порталов для продаж своих арт-объектов. Рынок вытесняет неконкурентоспособную продукцию. Арт-услуги и арт-объекты находят свою нишу и своих потребителей только в результате системной и целеустремленной работы маркетологов. Рынок постоянно

меняется в зависимости от сезона, моды, появления новых поставщиков изделий. Задача любого предприятия, мастера – отслеживать рыночные колебания. Основным экономическим показателем любого успешного предприятия – его прибыльность (рентабельность), которая получается при производстве художественных товаров.

Таким образом, экономическая устойчивость малого предприятия определяется системой управления стационарными процессами производства (труд, капитал) и использованием инновационного, творческого и предпринимательского потенциалов. Хозяйственное законодательство в Российской Федерации и обостряющаяся конкуренция выдвигают более высокие требования к малым предприятиям по изготовлению художественно-промышленных товаров, которые должны выстраивать четкую систему организации работ и контроля, заботиться о стабильном и слаженном функционировании всех процессов, систематически проводя анализ своей хозяйственной деятельности.

В Российской Федерации приняты Закон Российской Федерации «Об авторском праве и смежных правах» и Патентный закон Российской Федерации, которые осуществляют охрану выполненных авторами изделий, относящихся к предметам декоративно-прикладного искусства. Рынки художественных изделий в России можно разделить на следующие группы: местный рынок; рынок Москвы и Санкт-Петербурга, рынок России, рынок стран СНГ, рынок зарубежных стран.

Рынки Москвы и Санкт-Петербурга отличаются относительным равновесием между спросом и предложением как дешевых, так и дорогих товаров; существует превышение спроса над предложением высококачественных дорогих товаров, изготовленных в единичных экземплярах. Такими товарами могут являться – декор камина, каминный кованый набор, часы, кованый столик, портсигар, кубок, мечи, дуэльные пистолеты и т. д.

К категориям платежеспособных покупателей художественных изделий относятся: отечественные и зарубежные крупные страховые компании, банки, фонды, посольства и дипломатические представительства, а также офисы крупных компаний, рекламных агентств, магазинов; национальные музеи и галереи; состоятельные граждане.

Сегментация рынка художественных промыслов определяется по нескольким принципам, в каждом сегменте выделяется потребитель:

- рынок массового потребления с относительно невысокой ценой товара – наиболее доступные и недорогие подарки для физических лиц, подарки сотрудникам и гостям фирмы;
- рынок сравнительно малого потребления с относительно высокой ценой товара (дорогие долговременные подарки для физических лиц, покупки в офис для юридических лиц);

- рынок сравнительно узкого потребления с достаточно высокой ценой (престижные покупки в личную коллекцию или подарки юридическому или физическому лицу, приобретение в экспозицию выставок и галерей)<sup>33</sup>.

В настоящее время в регионах России активно развивается деятельность Домов (Центров) ремесел и народного творчества, где ведутся поиски по выявлению региональных и локальных черт развития народных промыслов и ремесел, осуществляется процесс взаимодействия с мастерами, организуется обучение художественным ремеслам взрослых и детей в кружках и студиях. На базе Центра ремесел проводятся выставки-продажи народного творчества, организуются творческие встречи с мастерами. Областные (краевые) Центры народного творчества координируют деятельность в сфере народного художественного творчества, выполняют функции арт-менеджмента на региональном уровне. Центры организуют фестивали народного художественного творчества и праздники-конкурсы народных ремесел, которые выявляют состояние и перспективы развития народного декоративно-прикладного искусства, стимулируют деятельность народных мастеров.

Развитие художественных промыслов сегодня требует государственной поддержки на региональном и муниципальном уровне, так как ремесленное производство промышленно-художественных товаров ориентировано в большей степени на местный рынок. В 2003 году в Красноярском крае был принят закон «О порядке отнесения изделий к изделиям народных художественных промыслов на территории Красноярского края», который позволил определять изделия народных художественных промыслов, которые представляют организации или индивидуальные предприниматели.

В Красноярске в 1999 году на базе ОАО «Красцветмет» был создан Центр прикладного творчества, который организовал обучение детей и взрослых творческим ремеслам. Приоритетным направлением стало берестяное творчество. Заказы на изготовление эксклюзивных сувениров сразу начали поступать от администрации завода, района, города, края. В 2003 году Центр прикладного творчества переехал в новое помещение с оборудованными мастерскими и учебными классами, увеличилось число обучаемых и регулярное проведение выставок-ярмарок. В 2013 году после реорганизации Центр прикладного творчества стал отделом ремесел КГБУК «Центр культурных инициатив». Отдел ремесел активно сотрудничает с краевым центром занятости, обучая ремеслу людей с ограниченными возможностями. В отделе ремесел работают пять мастеров народного творчества, открыто несколько студий, где ежегодно обучаются основам художественно-прикладного творчества более 200 детей и взрослых.

---

<sup>33</sup> Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М: ИНФРА-М, 2009. 192 с.

В Красноярске работает краевая ярмарка ремесел, которая объединяет участников из территорий края и других регионов. В их числе – представители малых предприятий сферы услуг, мастера декоративно-прикладного искусства, открывшие свое дело и сделавшие свое мастерство источником дохода. Ярмарка является формой поддержки предпринимательства. На реализацию своих бизнес-идей мастера художественных промыслов получают средства из краевого бюджета. Теперь эти предприниматели обеспечивают собственную занятость, а также создают рабочие места. Для предпринимателей ярмарка ремесел является площадкой для обмена опытом, установления контактов и сбыта продукции, так как мероприятие объединяет деловую программу и выставку-продажу. К услугам посетителей – красочные ярмарочные ряды с изделиями ремесленников, мастер-классы по народному художественному творчеству, знакомство с умельцами и покупки.

Ежегодный проект «Арт-Красноярск» – выставка-продажа произведений современного декоративно-прикладного искусства. Широкий спектр товаров на одной площадке дает возможность покупателю сравнить ассортимент, качество, цены и выбрать лучшие промышленно-художественные товары. В рамках проекта проходит фестиваль «Лоскутная радуга», где демонстрируется одежда в лоскутной технике и традиционные русские костюмы. На фестивале авторской куклы представлены для продажи уникальные игрушки, созданные из разных материалов и в различных техниках, принимаются заказы на индивидуальную куклу. Площадка «арт-базар» предлагает покупателям произведения декоративно-прикладного искусства и украшения для интерьера.

### ***Вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте особенности развития народных художественных промыслов России.
2. Приведите классификацию промышленно-художественных товаров по признакам используемых материалов и способам их обработки.
3. Определите место малых предприятий в развитии художественных промыслов.
4. Охарактеризуйте сегментацию рынка промышленно-художественных товаров.
5. Назовите формы государственной поддержки развития производства промышленно-художественных товаров.
6. Охарактеризуйте особенности менеджмента в производстве и реализации промышленно-художественных товаров.
7. Обоснуйте эффективность маркетинговых систем на предприятиях народных художественных промыслов.

### 3.7. Менеджмент изобразительного искусства

Изобразительное искусство – сфера человеческой деятельности, ответственная за производство и сохранение архитектурных, скульптурных, живописных, графических и декоративных произведений. Концептуальным стержнем этой сферы является произведение изобразительного искусства. Все, что разворачивается в многомерный и многоликий мир изобразительного искусства, в сжатой до предела форме содержится в этом концентрате. Произведения искусства – это часть огромного числа вещей «второй» природы, созданных руками художника в процессе творчества. Только в произведениях искусства фиксированы техническая подготовка художника, традиция, в которой он воспитывался, его историческое время, а также творческий метод и стиль, определяющие произведение. Произведения искусства – это искусственные, искусно созданные продукты, результат деяний образцовых человеческих рук и ума, отражение творческой индивидуальности их создателя, его авторского кредо.

Носителем теории изобразительного искусства как научного инструмента является искусствовед-профессионал – эмерджент знатока, исследователя и майевтика, главная задача которого выполнять адаптационную функцию медиатора между произведением искусства и зрителем. Знаточество включает в себя системное знание о произведениях, рассеянных по хронологии мировой истории искусства, исследовательская составляющая дает возможность проникать в сущность произведения искусства, майевтика способствует умению организовать встречу зрителя и произведения. Здесь требуется коммуникативная компетентность и знания основ менеджмента, определяющего цивилизованное развитие современного художественного рынка<sup>34</sup>. Таким образом, деятельность современного искусствоведа имеет не только научный, но и прикладной характер.

Проблема купли-продажи творческих продуктов, необходимость определения их подлинности или поддельности, художественной ценности и меновой стоимости привела к возникновению таких профессий, как эксперт, дилер, куратор, арт-менеджер.

Менеджмент изобразительного искусства оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, способствует оценочным суждениям, формирует вкусы публики, вовлекая ее в освоение культурных ценностей. Арт-менеджмент представляет собой вид творческой и организационно-управленческой деятельности по продвижению произведений изобразительного искусства и решению проблем, связанных с развитием художественного рынка.

---

<sup>34</sup> Жуковский В. И. Структурные основы теории изобразительного искусства // Философия и культура. 2012. № 4. С. 96, 97.

Художественным рынком (арт-рынком) называют систему экономических и культурных взаимоотношений в сфере изобразительного искусства, при которых формируются спрос и предложение на предметы искусства, определяется их эстетическая ценность и материальная стоимость<sup>35</sup>. На художественном рынке взаимодействуют функции различных его участников: художников, искусствоведов (экспертов, дилеров, менеджеров), покупателей и зрителей.

В России арт-рынок – это часть художественного процесса, один из важных его элементов, поэтому участники этого рынка не только учитывают коммерческий интерес, но и формируют зрительские потребности, опираясь на эталоны художественного вкуса.

Отмечается поэтапное становление и развитие отечественного художественного рынка произведений изобразительного искусства: дореволюционный этап (с начала XVIII века до 1917 года); советский этап; современный этап. В XVIII веке рыночные отношения в художественной сфере развивались хаотично, особое место в развитии рынка произведений искусства занимало частное коллекционирование. В результате собирательской деятельности Петра I, его сподвижников, а затем и других представителей дворянства произошло увеличение спроса на художественные товары, что привело к расширению и структурированию отечественного художественного рынка.

Система торговли произведениями искусства в России начала формироваться в начале XIX века, когда в торговый оборот страны стали включаться не только зарубежные, но и отечественные художественные ценности. Наивысшего развития российский художественный рынок достиг в начале XX века, в это время появились первые специалисты по продаже антиквариата и художественных произведений. Арт-рынок того времени – свидетельство небывалого культурного подъема – незабываемого серебряного века, когда активно функционировали художественные общества, развивалась выставочная деятельность. По утверждению исследователя Д. В. Мочалова, «в начале XX века отечественное искусство ценилось не только в России, но и на мировом художественном рынке. Начиная с Лондонской выставки 1862 года «русские отделы» регулярно устраивались на всемирных выставках, которые являлись важнейшим элементом искусства. Стремительный рост числа выставочных предприятий, увеличение количества коллективных выступлений русских художников в европейских столицах произошли в период с 1900 по 1917 год.

Особое место в организации выставок, которые помогли составить целостное представление о российском изобразительном искусстве, занимала целенаправленная деятельность С. П. Дягилева и Н. Н. Врангеля. Они

---

<sup>35</sup> Российская музейная энциклопедия [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.museum.ru/rme/col\\_art.asp](http://www.museum.ru/rme/col_art.asp).



весьма эффективно достигли одной цели: «Врангель – путем влияния на процессы современного художественного творчества посредством приобщения к традициям национальной школы живописи, истоком которой, по его мнению, был XVIII век; Дягилев – оказывая воздействие извне, через финансовое поощрение определенного направления, имевшего коммерческий успех в Европе. Для Врангеля характерна ориентация на глубинные изменения в общественном сознании, где культура выступает в качестве инструмента этих изменений. В предприятиях же Дягилева русская культура – это продукция, плохо представленная на рынке символических ценностей, и в продвижении ее он видел свою культурную миссию<sup>36</sup>.

В Советской России изменились законодательная база и политика государства в отношении художественных произведений: процесс товарного обращения произведений искусства был монополизирован, сформировалась централизованная система заказа и распределения. Сегментом рынка искусства в СССР были салоны отделений Союза художников, где зрителю/покупателю предлагался широкий спектр произведений местных художников и умельцев по доступным ценам и на все вкусы. Но художественное собирательство российских коллекционеров в этот период не прервалось, поэтому арт-рынок ушел в подполье: вместе с официальными формами приобретения произведений искусства активно функционировал неофициальный товарооборот художественных ценностей.

В конце 90-х годов прошлого века вновь произошел всплеск интереса к российским художественным произведениям, стали открываться антикварные магазины, аукционные фирмы, специализирующиеся на продаже произведений искусства.

В настоящее время можно говорить о художественном рынке как о разветвленной структуре, организующей продвижение и продажу произведений искусства, поэтому следует выделять первичный и вторичный художественные рынки. На первичном художественном рынке художник, производитель товара, является непосредственным участником рыночных отношений. Субъекты художественного рынка – профессионалы, зарабатывающие на жизнь своей художественной деятельностью и зрители/покупатели, обладающие эстетическими потребностями и финансовыми возможностями. На вторичном художественном рынке произведение искусства бытует независимо от своего создателя, как товар, и предлагается покупателям через посредников арт-рынка<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Мочалов Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2011. Вып. 4. С. 47–51.

<sup>37</sup> Бабенко А. В. О менеджменте художественного рынка в изобразительном искусстве // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 366. С. 110, 111.

Организационная структура арт-рынка включает специализированные фирмы по торговле, рекламе, пропаганде, экспертизе, оформлению, производству материалов и услуг для художников; это – аукционы, галереи, салоны, магазины, ярмарки, дилерские агентства, общества оценщиков, антикваров, издательства).

Как любой рынок арт-рынок – это развитая система взаимоотношений по принципу совпадения интересов производителя, потребителя, посредника. Но в силу особенностей продукта – произведения искусства – общая картина рынка усложняется. В крайних точках диапазона зритель и художник, в силу профессии и в связи с родом деятельности, противопоставлены друг другу. Зритель в массе своей является представителем и проводником явлений социума, где искусство функционально и технологически востребовано как видеоряд, иллюстрирующий некую парадигму (идеология, мода, другое), которая всегда временна.

Для художника, участника системы взаимоотношений арт-рынка, производство художественных произведений – «это творческий процесс, длящийся от акта возникновения художественной идеи в голове автора до факта освоения произведения зрителем в виде продукта – произведения искусства, которое является базовым идеалом художественной культуры»<sup>38</sup>. На рынке интересы художника и зрителя объединяются, определяя спрос и предложение, а в промежутке формируется слой посредников – дилеров, искусствоведов-майевтиков, артменеджеров.

А. А. Зименко определил координаты арт-рынка (внешнее, внутреннее и промежуточное звено) и выделил типологические уровни арт-рынка, выстроенные на соответствиях типов зрителя, художника и посредника.

*Функциональный (низовой) уровень.* Со стороны зрителя/покупателя – доминанта определенной функции (например, религии, идеологии), которая требует своего видеоряда. Соответствующий этому запросу зрителя уровень в профессии художника – иллюстратор, дизайнер, декоратор, технолог. Художник здесь отвечает за правильное технологическое выполнение заказа, он – исполнитель массового промышленного продукта, изготовленного большим тиражом. На этом уровне посредник не имеет значения.

*Программный (средний) уровень.* Этот уровень включает основную массу зрителей и художников. На этом уровне зрителя/покупателя может интересовать жанр, стиль, манера письма художника. Художник на этом уровне является автором и создателем художественного произведения. Это уже не производство и ремесло, как в предыдущем случае, так как количество произведений ограничено спросом. На этом уровне возрастает роль посредника, который берет на себя функции одной из сторон: покупате-

<sup>38</sup> Жуковский В. И. Творческий процесс: художник и художественный материал в их искусности, искусственности и искусстве // Философия и культура. 2013. № 11. С. 510.

ля/заказчика или художника и может стать полноправным участником (игроком) на арт-рынке.

*Вершина структуры – сектор индивидуальных совпадений.* Зритель/покупатель – индивидуальный коллекционер, ориентированный на манеру (индивидуальную реализацию), которая совпадает с индивидуальными особенностями его личного восприятия<sup>39</sup>.

Совпадение интересов зрителей/покупателей и производителей/продавцов определяет равновесие рынка. В современной России происходит формирование среднего класса, что влечет за собой появление массового покупателя произведений искусства, проявляющего повышенный интерес к вещам авторским, неординарным, художественным.

Художественный рынок, являясь одним из важных элементов развития цивилизованного общества, становится прибыльной сферой экономики. Различают: мировой, национальный и региональный художественные рынки, каждому из которых присущи свои особенности. Существуют рынки современного и антикварного искусства, организуется официальная торговля через галереи и магазины с оформлением сделки («белый» рынок) и проводятся неорганизованные сделки частным образом, без соответствующей регистрации («черный» рынок).

Арт-рынок – сектор долгосрочного инвестирования. Факторы привлекательности арт-рынка для инвестиций – степень надежности вложений и степень доходности, респектабельность инвестиций, возможность легализации накоплений.

Произведения искусства – это товар, обладающий специфическими свойствами, в частности, особым проявлением закона стоимости. «Произведения изобразительного искусства – это товар длительного пользования с высоким маржинальным потенциалом и неявной потребительской стоимостью. Это класс товаров, цена продажи которых не прямо зависит, а иногда и вообще не зависит от себестоимости их создания<sup>40</sup>.

Искусствовед, выполняя функции куратора, арт-дилера, эксперта, знатока искусства и маркетолога одновременно, должен решать разноплановые задачи, а стремясь найти покупателя на самую разнообразную продукцию художественного рынка, наоборот – предложить любому желающему продукцию, соответствующую его спросу.

Современный арт-рынок выполняет целый ряд функций, в их число входят: художественные, информационные и посреднические функции, которые осуществляются в процессе проведения ярмарок, выставок, фес-

---

<sup>39</sup> Зименко А. И. Продюсерство в музейно-галерейном деле: курс лекций. Минск, 2008. С. 56.

<sup>40</sup> Гольман И. А. Искусство как товар: парадоксы и закономерности // Знание. Понимание. Умение. 2013. Вып. 2. С. 205–212.

тивалей, где публика может познакомиться с творчеством автора и его художественным продуктом.

Формирование и развитие современной инфраструктуры арт-рынка обеспечивает непрерывное продвижение художественных продуктов от автора к публике, ключевые субъекты инфраструктуры представлены художественными музеями, галереями и салонами, аукционами и выставками. Особое место в этой цепочке занимают художественные музеи, как государственные, так и частные, являющиеся организаторами культурных проектов. Примером государственного музея может служить Третьяковская галерея, собрание которой посвящено национальному русскому искусству. Деятельность Третьяковской галереи финансируется государством, поэтому она является не только покупателем произведений искусства, но также активно реализует совместные проекты с частными галереями современного искусства.

*Галереи* – государственные, общественные или частные предприятия, постоянно занимающиеся экспонированием, хранением и пропагандой искусства, а также ведущие свою коммерческую деятельность.

Основная цель современных галерей – продажа художественных произведений. Технология галерейного бизнеса – это способы общения между галереей и покупателем, галереей и художником, галереей и музеями, другими организациями; это поддержка интереса к современному искусству и формирование вкуса широкой публики. Галереи активно участвуют в аукционах и ярмарках, создают свой арт-бренд – образ художественного товара (имени художника, торговой марки галереи и т. п.), обеспечивающий устойчивый покупательский интерес. Современные галереи стремятся через систему социокультурных коммуникаций формировать характер покупательского поведения. В современной арт-среде галереи – главный канал продвижения произведений искусства, гарант качества продаваемого продукта, авторитет укрепляется с годами благодаря профессиональной работе специалистов.

Цена на произведение искусства зависит от стоимости материала, затраченного времени художника, торговой наценки и налогов. Особое место в определении стоимости арт-продукта занимают мировые экономические тенденции, региональные особенности, редкость и художественное достоинство произведения, репрезентация художника, место создания и мода. На конъюнктуру рынка могут также оказать влияние галереи, зарекомендовавшие себя как ведущие участники художественного рынка.

Российское арт-сообщество стремится к интеграции с международным арт-рынком, более активному продвижению новых российских имен среди западных коллекционеров, развитию партнерских отношений с европейскими галереями. Основная стратегия российских галерей – активное

участие не только в развитии отечественного художественного рынка, но и в проектах зарубежных партнеров, использование международного опыта организации галерейного бизнеса.

*Аукционы* – важное звено художественного рынка, инструмент, способствующий оптимальному взаимодействию между продавцом и покупателем. Аукционы – продажа с публичного торга, способ продажи различных продуктов человеческой деятельности, в том числе произведений искусства, антиквариата, раритетов, заявленных подлинниками.

В России аукционы появились во второй половине XVIII века, стали активно распространяться к началу XX века, когда открылись несколько аукционных домов. В 90-е годы прошлого века началось возрождение российской аукционной деятельности: в Москве регулярно проводились аукционы антиквариата и современного искусства. Лидерами аукционной торговли стали аукционные дома «Альфа-Арт» и «Гелос».

Аукционы по продаже произведений искусства подчиняются общим законам торговли: формируют цены и ценности, создают репутации участников рынка, решают проблемы организации, а также своего статуса в арт-среде. Сущность аукционного дела заключается в понимании особенностей и закономерностей рынка: собственник выставляет произведение на аукцион, опытные арт-эксперты проводят его полную экспертизу, атрибуцию, после чего арт-дилеры предлагают стартовую цену.

Материальная стоимость произведений искусства несопоставима с их художественной ценностью, отличается спецификой, связанной с природой арт-продуктов, поэтому на аукционных торгах цена не может быть фиксированной. Сфера деятельности аукционных домов постоянно расширяется, ведутся постоянные поиски новых форм работы, осваиваются новые информационные технологии.

*Выставки*, организованные в галереях и музеях, представляют собой арт-события, но реализуют в то же время коммерческие цели и определяются экономической эффективностью. На выставках-ярмарках осуществляется торговля произведениями искусства, заключаются сделки, ведется маркетинговая, коммерческая и рекламно-пропагандистская работа.

В настоящее время происходит процесс инновационных поисков в организации выставочных форм изобразительного искусства, внедрение в эту деятельность новых технологий. Современный российский художественный рынок находится на новом этапе развития, который характеризуется активным формированием новой структуры товарного обращения художественных произведений, ориентацией на модель международного художественного рынка. Арт-рынок – своеобразный фильтр, состоящий из многочисленных посреднических организаций (галереи, выставки-продажи, аукционы, художественные ярмарки, специализированная пресса, каталоги,

художественная критика и пр.), сквозь которые произведения искусства доходят до потребителя. С учетом того, что искусство и культура всегда были связаны с ломкой стереотипов, появлением символов, инновационными технологиями, именно арт-менеджменту предстоит играть основную роль в создании новой системы управления продвижением художественных продуктов.

### ***Вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте структуру отечественного арт-рынка.
2. Опишите современное состояние рынка произведений искусства.
3. Сформулируйте основные черты развития менеджмента в сфере изобразительного искусства в России.
4. Охарактеризуйте деятельность профессиональных участников арт-рынка, взаимоотношения между ними.
5. Опишите взаимоотношения между художником и галереей, их характер.
6. Опишите особенности менеджмента и маркетинга в арт-бизнесе.
7. Опишите механизмы согласования интересов покупателей и авторов художественных продуктов.
8. Дайте характеристику профессиональных качеств менеджера, работающего в сфере изобразительного искусства.

### УПРАВЛЕНИЕ АРТ-СФЕРОЙ

*Нормативно-правовое регулирование в современных условиях. Принципы формирования современной культурной политики и связь развития арт-сферы и её институционального оформления. Качественные изменения в управлении арт-сферой, связанные с модернизацией арт-бизнеса. Различия и взаимосвязь государственного регулирования и негосударственной поддержки арт-бизнеса. Целевые программы развития культуры в зависимости от уровня и направленности.*

#### 4.1. Нормативно-правовые основы современного российского арт-менеджмента

Анализ мирового опыта и российской практики демонстрирует, что нормативно-правовое регулирование отечественного арт-менеджмента и культурной политики в целом приобретает исключительное значение особенно в переходные моменты, которые происходят в общественном развитии с учетом усиливающихся глобализационных процессов. Безусловно, основой правового регулирования выступает Конституция Российской Федерации. Например, ст. 44 гарантирует гражданину свободу литературного, художественного, научного, технического и других видов творчества, преподавания. Интеллектуальная собственность охраняется законом. Каждый имеет право на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям<sup>41</sup>.

Кроме того, в Конституции закреплены положения, в соответствии с которыми в Российской Федерации культурная деятельность является неотъемлемым правом каждого гражданина независимо от национального и социального происхождения, языка, пола, политических, религиозных и иных убеждений, места жительства, имущественного положения, образования, профессии или других обстоятельств. Воплощение в жизнь обозначенных положений требует наличия в государстве развитой нормативной правовой базы в сфере культуры и авторских прав, которая в большинстве своем уже сформирована.

---

<sup>41</sup> Справочная правовая система Консультант Плюс.

Современное нормативное правовое регулирование в сфере культуры представлено достаточно большим количеством соответствующих законодательных актов на федеральном уровне:

- 1) федеральный закон от 9 окт. 1992 г. № 3612-І «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;
- 2) часть 4 Гражданского кодекса Российской Федерации, регулирующая вопросы в области авторского права и смежных правах;
- 3) федеральный закон от 22 авг. 1996 г. № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»;
- 4) федеральный закон от 29 дек. 1994 г. № 78-ФЗ «О библиотечном деле»;
- 5) федеральный закон от 29 дек. 1994 г. № 77-ФЗ «Об обязательном экземпляре документов»;
- 6) федеральный закон от 26 мая 1996 г. № 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»;
- 7) федеральный закон от 25 июня 2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»;
- 8) федеральный закон от 6 янв. 1999 г. № 7-ФЗ «О народных художественных промыслах»;
- 9) федеральный закон от 22 окт. 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
- 10) федеральный закон от 30 апр. 1999 г. № 82-ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации»;
- 11) федеральный закон от 20 июля 2000 г. № 104-ФЗ «Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации»;
- 12) федеральный закон от 09 февр. 2015 г. № 9-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в области культуры и туризма в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополь».

Приведенный перечень законодательных актов, регулирующих правоотношения заинтересованных субъектов в сфере культуры, не является исчерпывающим, так как в него не входят различные подзаконные акты, а также неотраслевое законодательство и региональное законодательство субъектов Российской Федерации в сфере культуры.

В то же время на основе действующих федеральных законов Правительством Российской Федерации утверждены федеральные целевые программы развития отдельных видов искусства, определены направления поддержки творческих инициатив, кроме того, в декабре 2014 года Президи-



дентом Российской Федерации были утверждены Основы государственной культурной политики<sup>42</sup>, концептуальные положения которых также определяют векторы развития арт-менеджмента в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

В соответствии с указанным документом цель государственной культурной политики – духовное, культурное, национальное самоопределение России, объединение российского общества и формирование нравственной самостоятельно мыслящей творческой ответственной личности на основе использования всего потенциала отечественной культуры.

Государственная культурная политика должна строиться на следующих принципах:

- влияние культуры на все аспекты политики государства и сферы жизни общества;
- понимание культуры России как неотъемлемой части мировой культуры;
- приоритет права общества на сохранение материального и нематериального культурного наследия России перед имущественными интересами физических и юридических лиц;
- сочетание универсальности цели государственной культурной политики и уникальности субъектов и объектов культурной деятельности;
- территориальное и социальное равенство граждан при реализации права на доступ к культурным ценностям и участие в культурной деятельности;
- преобладание качественных показателей при оценке эффективности достижения целей государственной культурной политики.

Государственное регулирование в области культуры реализуется в деятельности различных государственных органов. В разделе VII Основы законодательства Российской Федерации о культуре компетенция в области культуры разделена между федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации, в первую очередь, Министерством культуры, и соответствующими органами субъектов Федерации и органами местного самоуправления<sup>43</sup>. Так, к ведению федеральных органов относятся: обеспечение прав и свобод человека в области культуры; принятие федерального законодательства в области культуры; правовое регулирование отношений собственности, основ хозяйственной деятельности и порядка распоряжения национальным культурным достоянием Российской Феде-

---

<sup>42</sup> Указ Президента Российской Федерации от 24 дек. 2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/47325> (дата обращения: 26.12.2014).

<sup>43</sup> Федеральный закон от 9 окт. 1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» // Справочная правовая система Консультант Плюс.

рации; формирование федерального бюджета в части расходов на культуру; прямое финансирование организаций культуры, находящихся в федеральном ведении; регулирование вывоза и ввоза культурных ценностей; создание и ведение Свода памятников истории и культуры Российской Федерации; контроль за выполнением законодательства Российской Федерации и т. д.<sup>44</sup>.

К совместному ведению федеральных органов и органов субъектов Российской Федерации в области культуры относятся: осуществление федеральной культурной политики; создание условий для культурного развития всех народов и этнических общностей Российской Федерации; финансирование особо ценных объектов культурного достояния народов России; охрана авторского и смежных прав, права интеллектуальной собственности, права наследования объектов собственности в области культуры и т. д.

Для арт-менеджмента особую значимость имеет законодательное регулирование охраны авторского и смежных прав, права интеллектуальной собственности. Радикальное значение для данных прав имело вступление в силу с 1 янв. 2008 г. ч. 4 Гражданского кодекса Российской Федерации, которая стала заключительной его частью, подводящей итог процессу кодификации гражданского права и в целом частного права в Российской Федерации.

Как отмечает коллектив авторов Постатейного комментария к Главам 69-71 Гражданского кодекса Российской Федерации под редакцией П. В. Крашенинникова, защита интеллектуальных прав – сравнительно новая сфера гражданско-правового регулирования, существующая около 200 лет в России и более 500 лет в мире<sup>45</sup>. Первый специальный законодательный акт об авторском праве был принят в России в 1911 году – Положение об авторском праве, соответствовавшее в то время общемировым стандартам охраны (Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. 1993. № 32. Ст. 1242) и отмененное после октябрьского переворота 1917 г. Основы авторского права 1925 г. в некоторой степени возродили в России исключительное право автора на произведение и установили 25-летний срок его охраны с момента первого издания или исполнения данного произведения.

Основы гражданского законодательства Союза ССР и союзных республик 1961 г. и Гражданский кодекс РСФСР 1964 г. ознаменовали очередной этап развития кодификации гражданского законодательства, в том числе законодательства об интеллектуальной собственности. Их нормы

---

<sup>44</sup> Федеральный закон от 9 окт. 1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» // Справочная правовая система Консультант Плюс.

<sup>45</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации: Авторское право. Права, смежные с авторскими. Постатейный комментарий к главам 69–71 / ред. П. В. Крашенинников. М.: Статут, 2014. 512 с.

создали предпосылки для присоединения в 1973 г. СССР ко Всемирной конвенции об авторском праве 1952 г.

Первые положения об интеллектуальных правах в условиях возрождающейся рыночной экономики были закреплены Законом РСФСР от 24 дек. 1990 г. № 443-1 «О собственности в РСФСР», ст. 4 которого предоставляла гражданам России исключительное право на распоряжение своими способностями к труду.

31 мая 1991 г. были приняты Основы гражданского законодательства 1991 г., впервые определившие правовой режим отдельных объектов смежных прав, а в 1993 г. вступил в силу закон РФ от 9 июля 1993 г. № 5351-1 «Об авторском праве и смежных правах» (далее – Закон об авторском праве), действовавший вплоть до 1 янв. 2008 г., положения которого во многом имплементированы в гл. 69–71 ч. 4 действующего Гражданского кодекса РФ. Наиболее важным вкладом ч. 4 Гражданского кодекса РФ в этой сфере стало приведение действующего законодательства в соответствие с отдельными международными договорами, что уже в 2008 г. позволило Российской Федерации присоединиться к договорам ВОИС 1996 г. об авторском праве и об исполнениях и фонограммах, а также создать предпосылки для присоединения к Соглашению по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности как обязательному условию вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Систематизация законодательства об авторском праве и смежных правах и об интеллектуальной собственности в целом, в том числе норм об обязательствах, позволила исключить многочисленные противоречия, например между законодательством о произведениях и программах для ЭВМ, базах данных, а также между отраслями законодательства о других результатах интеллектуальной деятельности и средствах индивидуализации, расширить спектр договорных отношений (например, закрепить возможность полного отчуждения исключительного права на произведения, договора залога) и внедоговорных способов распоряжения исключительными правами, а также унифицировать другие нормы гражданского законодательства о материальных объектах, работах, услугах и привести их в соответствие с другими отраслями права, регулируемыми отношения в сфере интеллектуальной собственности.

Специалисты отмечают, что основными новеллами для авторов и обладателей смежных прав стали<sup>46</sup>:

- ужесточение ответственности за нарушение исключительных прав, в частности закрепление возможности ликвидации юридического лица по

---

<sup>46</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации: Авторское право. Права, смежные с авторскими. Постатейный комментарий к главам 69–71 / ред. П. В. Крашенинников. М.: Статут, 2014. 512 с.

требованию прокурора в случае неоднократного или грубого нарушения исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности;

- закрепление новых видов объектов авторских и смежных прав, а именно персонажей как объектов авторского права, смежных прав публикаторов, обнародовавших произведения, ставшие общественным достоянием, смежных прав на базы данных, не представляющих собой результат творческой деятельности;

- унификация норм о коллективном управлении авторскими и смежными правами, в том числе введение государственной аккредитации и наделение организаций, получивших такую аккредитацию, дополнительными правами;

- определение правового режима отдельных видов объектов, в частности проектов официальных документов, символов и знаков;

- введение дополнительных мер защиты прав авторов служебных произведений, издательских и иных договоров.

Во исполнение отдельных положений ч. 4 Гражданского кодекса Российской Федерации принят целый ряд подзаконных актов, а также приняты административные регламенты, которыми определены порядок и условия государственной регистрации результатов интеллектуальной деятельности, подлежащих государственной регистрации, отчуждения исключительного права на такой результат по договору, залога этого права и предоставления права использования, а равно и перехода исключительного права на такой результат без договора, в частности<sup>47</sup>:

- Административный регламент по регистрации договоров о предоставлении права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, охраняемые программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем, а также договоров коммерческой концессии на использование объектов интеллектуальной собственности, охраняемых в соответствии с патентным законодательством Российской Федерации, утвержденный Приказом Минобрнауки России от 29 окт. 2008 г., № 321;

- Административный регламент исполнения Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам государственной функции по организации приема заявок на государственную регистрацию программы для электронных вычислительных машин и заявок на государственную регистрацию базы данных, их рассмотрения и выдачи в установленном порядке свидетельств о государственной регистрации

---

<sup>47</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации: Авторское право. Права, смежные с авторскими. Постатейный комментарий к главам 69–71 / ред. П. В. Крашенинников. М.: Статут, 2014. 512 с.

программы для ЭВМ или базы данных, утвержденный Приказом Минобрнауки России от 29 окт. 2008 г. № 324;

- Административный регламент исполнения Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам государственной функции по осуществлению ведения реестров зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, публикации сведений о зарегистрированных объектах интеллектуальной собственности, поданных заявках и выданных по ним патентам и свидетельствам, о действии, прекращении действия и возобновлении действия правовой охраны в отношении объектов интеллектуальной собственности, передаче прав на охраняемые объекты, об официальной регистрации объектов интеллектуальной собственности, утвержденный Приказом Минобрнауки России от 12 дек. 2007 г., № 346;

- приказ Минкультуры России от 5 марта 2012 г. № 144 «Об утверждении Административного регламента исполнения Министерством культуры Российской Федерации государственной функции по осуществлению государственного контроля (надзора) за соблюдением законодательства Российской Федерации об авторском праве и смежных правах».

Значимым моментом для арт-индустрии явилось создание Общероссийской общественной организации «Российское Авторское Общество» (РАО) – негосударственной некоммерческой организации, созданной авторами и иными правообладателями для осуществления управления авторскими правами на коллективной основе.

15 авг. 2008 г. Российское авторское общество получило государственную аккредитацию на осуществление деятельности по управлению авторскими правами на коллективной основе в сферах, предусмотренных пп.1 и 2 п.1 ст. 1244 Гражданского кодекса Российской Федерации, что, по сути, сделало ее монополистом в данной области.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите положения Конституции Российской Федерации, непосредственно влияющие на развитие арт-менеджмента в России.

2. Назовите основные нормативные правовые акты, регулирующие развитие арт-менеджмента в России.

3. Назовите принципы, на которых должна выстраиваться государственная культурная политика Российской Федерации.

4. Назовите полномочия, которые относятся к совместному ведению федеральных органов и органов субъектов Российской Федерации в области культуры.

5. Перечислите основные новеллы для авторов и обладателей смежных прав в современных правовых реалиях.

6. Назовите основной закон Российской Федерации, регламентирующий деятельность авторов и обладателей смежных прав.

7. Перечислите подзаконные акты, а также административные регламенты, способствующие реализации ч. 4 Гражданского кодекса Российской Федерации.

8. Объясните, что такое Российское авторское общество.

9. Приведите конкретные примеры культурных проектов в Красноярском крае, основанных на общественно-государственной поддержке.

10. Подготовьте доклад по теме «Основные механизмы поддержки творческой деятельности граждан и организаций в Красноярском крае».

## **4.2. Государственное регулирование и негосударственная поддержка современного арт-бизнеса**

Серьезную проблему для выявления корректного определения понятия «культурная политика» представляет размытость границ сферы культуры даже в контексте ее отраслевого понимания. Существуют традиционные культурные институты, связанные с отраслевым подходом к культуре, – музеи, театры, библиотеки, культурно-досуговые учреждения, концертные залы, памятники архитектуры, которые для большинства людей в основном и ассоциируются с понятием «культура». Однако сегодня сфера отрасли культуры невозможна без издательского дела, кинематографа, звукозаписи, производства компьютерных игр, дизайна, архитектуры, моды, радио и телевидения.

В связи с этим ряд исследователей вводят такие понятия, как «культурная среда», «культурное пространство», «культура жизнеобеспечения» и другие, подразумевая под ними ряд определенных (культурных) условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп. При этом указывается, что культурную среду все сильнее преобразуют такие институты, как ночные клубы, книжные магазины, фестивали или новые технологии, например, Интернет.

Культуролог И. Г. Хангельдиева в качестве основного субъекта культурной политики выделяет государство и, соответственно, определяет культурную политику как деятельность государства, направленную на культуру и искусство. Другие субъекты культурной политики, полагает Хангельдиева, – это многочисленные посредники между государством и его гражданами, выступающими в качестве «потребителей культурных ценностей. К субъектам культурной политики кроме государства автор относит также учреждения и организации культуры, бизнес-структуры, сред-

ства массовой информации, экспертное сообщество, общественные организации, граждан как основных потребителей культурных ценностей<sup>48</sup>.

Сложный диалектический процесс реализации культурной политики подчеркивает и В. В. Наточий, определяя культурную политику как сферу пересечения культуры и политики, при этом политика сама выступает продуктом определенной культуры. Главное качество субъекта культурной политики определяется исследователем как способность к творческой деятельности. В связи с этим и культурная политика определяется как комплекс мер различных социальных институтов, направленных на формирование субъекта творческой деятельности, определение условий, границ и приоритетов в сфере творчества, организацию процессов отбора и трансляции создаваемых культурных ценностей и благ и их освоение обществом<sup>49</sup>.

В качестве базовых субъектов культурной политики Л. Е. Востряков выделяет государство и общественные институты, так как именно данные субъекты полностью определяют форму и содержание культурной политики. Автор подчеркивает, что «конструирование государственной культурной политики не столько зависит от утвердившейся в обществе политической системы, сколько от типа культурных ценностей, обусловленных представлениями о природе культурных процессов, об их влиянии на развитие общества, о роли субъектов, создающих и сохраняющих культурные ценности, о взаимодействии данных субъектов с их государствами, отдельными государственными институтами и с обществом в целом»<sup>50</sup>.

В качестве новых субъектов культурной политики современной России Л. Е. Востряков определяет «администраторов и менеджеров культуры», называя их «профессиональными акторами государственной культурной политики»<sup>51</sup>.

При этом автором предлагается выделять полисубъектность культурной политики и избегать унифицирования ее за счет введения регионального многообразия культурных процессов, рыночных условий их протекания и содержательного разброса профессиональных качеств, политического самосознания, моделей поведения и т. д.

Если рассматривать культурную политику как целенаправленный процесс идеалообразования, тогда субъекты культурной политики – это

---

<sup>48</sup> Хангельдиева И. Г. Культурная политика [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:01302:article>

<sup>49</sup> Наточий В. В. Культурная политика в России: проблемы и перспективы : автореф. дис. ... канд. полит. наук. Уфа, 2001. 18 с.

<sup>50</sup> Востряков Л. Е. Государственная культура политики современной России: региональное измерение: дис. ... д-ра полит. наук. М., 2007. 365 с.

<sup>51</sup> Там же. С. 186.

авторы, творцы общепризнанных идеалов культуры. В соответствии с этим Д. В. Пивоваров выделяет три вида авторов идеалов – «пророки и герои», «соборный субъект», «человек, изменяющий сам себя»<sup>52</sup> и показывает, что это не различные виды субъектов, а определенные исторические этапы идеалообразования: идеалы творятся отдельными героями или пророками, принимаются соборно, а затем усваиваются каждым человеком отдельно в процессе самосовершенствования, самопреобразования. Данный подход имеет диалектическую базу и стремление к синтетичности существующих и разработанных моделей субъектов культурной политики.

Понимание культурной политики напрямую связано с тем, какие именно цели и задачи за ней закрепляются. Так, во главу угла культурной политики ставит целеполагание известный сербский исследователь М. Драгичевич-Шешич, определяя культурную политику как систему мер, механизмов и действий для реализации поставленных целей и задач по направленному развитию культуры. М. Драгичевич-Шешич развивает диалектическую мысль о том, что общества не может быть без культуры, поэтому культурную политику следует рассматривать в более широком контексте реализации объективной потребности общества в культуре и реализации этой объективной потребности в системе мер, механизмов и действий<sup>53</sup>.

Ясно сформулированные цели и задачи культурной политики сами по себе являются инструментом ее стратегического развития, позволяют преодолеть «лукавое» отношение к культуре как сугубо саморазвивающемуся организму, не нуждающемуся в деятельном социальном преобразовании. Так, один из современных идеологов «новой культурной политики» О. И. Генисаретский формулирует стратегические ценностные ориентиры культуры, которые, по сути, отождествляются со стратегией развития современной российской культуры.

Основная задача современной российской культурной политики – это концентрация субъектов культуры, создателей культурных идеалов, создание множественных гражданских институтов, концентрирующих деятельность творцов культурных эталонов. В терминологии О. И. Генисаретского речь должна идти об объединении «жизненно заинтересованных в духовном возрождении сил: специалистов-гуманитариев и историков культуры, любителей-энтузиастов и знатоков, «гениев места», воплощающих преемственность традиций; отдельных лиц, групп и сообществ, собирающихся по местному принципу или по приверженности к каким-то ценно-

<sup>52</sup> Пивоваров Д. В. *Философия религии: учеб. пособие*. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. 640 с.

<sup>53</sup> Драгичевич-Шешич М. *Культурная политика: новая роль администратора и менеджера культуры – роль посредника // Материальная база сферы культуры*. Вып. 2. М., 1999. С. 53–68.



стям культуры; политиков, признающих значение культурных инноваций для осуществления предлагаемых ими реформ»<sup>54</sup>.

Следующая задача связана как раз с децентрализацией, демистификацией права государства на определение векторов культурного бытия. Исследователь называет эту задачу – «ведомственная неприуроченность культурных программ и инициатив». В силу этого можно рассчитывать на изменение обыденного представления о культуре как об отрасли и рассчитывать на более свободное отношение к культуре как «среде духовной жизни, средоточию духовных ценностей, как исторически конкретному целому, выражающему дух времени, своеобразие образа жизни, переплетение в нем различных культурно-исторических традиций».

Третья задача связана с рационализацией культурной политики, с преобразованием современных научных теорий и концепций в область социальной практики. Исследователь определяет это как «потребность в более органичном сочетании художественно-творческого, научно-академического и повседневно-народного взглядов на культуру; сочетания, для которого практически нет места сегодня в принятой номенклатуре изданий, каналов информации и учреждений культуры».

Соответствующие задачи стоят и перед научным осмыслением культурной политики, в котором необходимо подчеркивать переживание культуры как переживание собственных смыслов, как опору для внутренних преобразований, как доказательство осмысленности своего собственного существования и понимание, что эта осмысленность достигается путем глубокой внутренней духовной работы, а не дана как нечто само собой разумеющееся индивиду при его рождении.

Вывод, который делает О. И. Генисаретский, опять-таки связан со стратегической целью современной российской культуры: в современной России под культурной политикой понимают разработку и реализацию культурных проектов и программ, в то время как насущно необходима проработка «политических предпосылок институционализации культурно-политической активности».

В статье «Культурная политика: не сегодня, скорее, завтра» О. И. Генисаретский вскрывает источники современного осуществления культурной политики, видя их в концептуальных политических решениях 30-х годов XX века. «Завтра» же культурной политики определяется как выход России на арену диалога с цивилизационными мегапроектами, вступление с ними в полемику или солидаризацию (с помощью предложения своих собственных мегапроектов), которым должна предшествовать серьезная проверка своих собственных культурно-экологических мега-проектов,

---

<sup>54</sup> Генисаретский О. Культурная ситуация и цели культурной политики [Электронный ресурс]. URL: [http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural\\_policy/cultural\\_policy/](http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural_policy/cultural_policy/).

концентрирующих российский историко-культурный опыт и вводящих его в виде концепций и реальных проектов в глобальное цивилизационное мегапроектное пространство.

Прямая связь понимания культурной политики с ее целями исследуется О. Н. Афанасьевой, которая справедливо полагает, что стратегические цели культурной политики могут быть сугубо экономическими либо собственно культурными. Однако исследователь рассматривает некий компромиссный вариант, поскольку экономические ресурсы всегда необходимы для осуществления любых культурных целей. В связи с этим определенные экономические механизмы финансирования культуры сами по себе могли бы способствовать реализации собственно культурных целей – это многоканальное и инвариантное финансирование, иерархическая инверсия, создание благоприятных условий для различного рода социальных объединений, поступательное формирование «человека культуры» (В. Библер) через культивирование определенных идеалов<sup>55</sup>.

Однако в ситуации переходного периода О. Н. Афанасьева фиксирует многочисленную негативную критику предлагаемых государством моделей культурной политики и в качестве преодоления кризиса этого государственного моделирования предлагает вновь обратиться к устоявшимся и общепринятым моделям, существующим в развитых индустриальных странах.

С одной стороны, государство как репрезентант социума и культуры задает, исходя из государственных интересов (которые не всегда соответствуют интересам общества и объективным тенденциям культурогенеза), идеалы, нормы, ценности культурной жизнедеятельности. Данная форма государственной активности институциализируется в системе государственной культурной политики. С другой стороны, продукты процесса культурогенеза объективно утверждаются в обществе (но не обязательно в государстве) как следствие объективных тенденций самого культурного процесса через исторически сложившиеся идеалы, нормы, традиции и т. д. Данные взаимоотношения культурной политики и культурной реальности конкретно-исторически всегда противоречивы.

Если говорить о конкретных мерах реализации государственной культурной политики в части поддержки искусства и творческой активности граждан, государством систематически реализовывается ряд мер дополнительной государственной поддержки творческой деятельности, что достаточно подробно освещается Министерством культуры в собственных ежегодных докладах<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Афанасьева О. Н. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность. М., 2010. 70 с.

<sup>56</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.

Например, во исполнение поручения Президента Российской Федерации от 13 июля 2012 г. № ДМ-П44-3974 по вопросу совершенствования системы выделения грантов с 2013 г. все 38 грантополучателей Правительства Российской Федерации в 2013–2015 гг. (ведущие профессиональные коллективы симфонического и академического хорового искусства, театры для детей и юношества, музыкальные театры, хоровые и камерные музыкальные коллективы) объединены в общем перечне, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 28 февр. 2013 г. № 166 «О государственной поддержке (грантах), предоставляемой в 2013–2015 годах в сфере культуры и искусства».

В целях обобщения нормативно-правовой базы по грантам Президента Российской Федерации для поддержки ведущих театральных и музыкальных коллективов и организаций, а также образовательных организаций в сфере культуры и искусства с 2013 года все коллективы-грантополучатели также объединены в общем перечне, утвержденном Президентом Российской Федерации. На период 2013–2015 гг. получателями грантов Президента Российской Федерации определены 46 коллективов и учреждений культуры и искусства.

Кроме того Минкультуры России проводится работа по поддержке творческой деятельности:

- организация ежегодных конкурсов на присуждение 25 премий Правительства Российской Федерации в области культуры и 100 грантов Президента Российской Федерации для поддержки творческих проектов общенационального значения в сфере культуры и искусства;

- расширение стипендиальных программ для молодых российских деятелей культуры и искусства с целью обеспечения возможности работы в различных регионах (был подготовлен проект постановления Правительства Российской Федерации об учреждении с 2014 года 100 государственных стипендий для молодых деятелей культуры и искусства в размере 20 тыс. руб. каждая);

- реализация Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 июня 2011 г. № 1019-р) путем разработки и реализации федеральных творческих программ и проектов в рамках ФЦП «Культура России (2012–2018 гг.)». В результате в 2013 году была существенно расширена поддержка театров малых городов – проведены семинары, мастер-классы с участием молодых режиссеров, а также Всероссийский фестиваль театров малых городов на Северном Кавказе;

- продвижение создающихся в нестоличных городах инновационных культурных центров (домов новой культуры, или ДНК-центров);

- предоставление прошедшим конкурсный отбор некоммерческим организациям (за исключением государственных учреждений) 10 грантов в размере 2 млн руб. каждый в рамках реализации ФЦП «Культура России (2012–2018 гг.)» для поддержки инновационных проектов в области современного искусства, ориентированных на поиск и эксперимент, применение современных мультимедийных технологий в творческом процессе.

На уровне субъектов Российской Федерации действуют региональные целевые программы развития культуры. Они направлены на комплексное развитие и реализацию культурного потенциала территорий, сохранение материального и нематериального культурного наследия, гармонизацию и обогащение культурной жизни в регионах страны и вносят заметный вклад в решение широкого спектра проблем социокультурной жизни общества. Региональные целевые программы развития культуры призваны обеспечивать условия для улучшения организации творческого досуга, художественного образования детей и подростков, а также способствовать деятельности учреждений культуры по созданию единого культурного пространства на территории субъектов Российской Федерации. Во многих случаях региональные программы реализуются в сочетании и взаимодействии с муниципальными программами и проектами социально-культурного развития.

В зависимости от актуальности и региональных особенностей существующих проблем в сфере сохранения наследия и развития культуры (равно как и собственно региональных особенностей культурного развития) конкретного субъекта Российской Федерации региональные целевые программы различаются по целям и задачам, акцентам, направленности и приоритетам. В некоторых субъектах Российской Федерации нередко разрабатывается по две, три и более региональных целевых программ в сфере культуры<sup>57</sup>.

Наряду с региональными целевыми программами развития культуры более чем в 50 субъектах Российской Федерации разработаны и реализуются региональные целевые программы развития туризма. В связи с этим в целях усиления интеграционного процесса культурной сферы и сферы туризма появилась необходимость в проведении мероприятий, направленных на координацию создания единой комфортной культурной среды, способствующей активному вовлечению объектов и явлений культуры и культурного наследия в туристический оборот. Однако интеграция культуры и туризма во многом сдерживается невысоким качеством разработки региональных целевых программ как в области культуры, так и в сфере туризма, отсутствием необходимых методик и методических рекомендаций, а также зачастую привлечением малокомпетентных исполнителей для создания

---

<sup>57</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.

таких программных документов. В связи с этим весьма актуальной стала потребность в усилении научно-методического обеспечения разработки целевых региональных программ развития культуры, в том числе программ развития туризма.

Основным направлением налогового протекционизма, стимулирующим создание, сохранение, распространение и потребление культурных благ, является предоставление льгот по налогу на доход физических лиц – потребителей культурных благ и фрилансеров, участвующих в создании художественных ценностей (в форме сокращения налогооблагаемого дохода), налогу на прибыль государственных и негосударственных организаций культуры (в форме нулевой ставки), налогу на прибыль от культурной деятельности организаций, осуществляющих культурную деятельность или занимающихся благотворительностью в сфере культуры (в форме сокращения налогооблагаемой прибыли).

Музеям, являющимся бюджетными учреждениями, предоставляется право включать в состав расходов, уменьшающих налоговую базу по налогу на прибыль организаций, стоимость культурных ценностей, приобретенных для включения в Музейный фонд Российской Федерации.

Театры, музеи, библиотеки, концертные организации, являющиеся бюджетными учреждениями, вправе будут применять особый порядок амортизации в отношении объектов амортизируемого имущества, за исключением объектов недвижимого имущества. Согласно новой редакции ст. 259 Налогового кодекса Российской Федерации в отношении амортизируемого имущества театров, музеев, библиотек, концертных организаций, являющихся бюджетными учреждениями, с 2014 г. предусматривается особый порядок начисления амортизации. В соответствии с п. 7, внесенным федеральным законом № 215-ФЗ в ст. 259 Налогового кодекса Российской Федерации<sup>58</sup>, перечисленные учреждения культуры и искусства будут вправе не применять общий порядок амортизации, предусмотренный ст. 259 Налогового кодекса Российской Федерации, в отношении объектов амортизируемого имущества, за исключением объектов недвижимого имущества. В этом случае осуществленные за счет средств от приносящей доход деятельности расходы указанных учреждений на приобретение и (или) создание амортизируемого имущества и расходы, осуществленные в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, технического перевооружения объектов основных средств, признаются в составе материальных расходов в полной сумме по мере ввода соответствующих объектов в эксплуатацию.

С 1 октября 2013 г. согласно изменениям, внесенным федеральным законом № 215-ФЗ в п.п. 20 п. 2 ст. 149 Налогового кодекса Российской

---

<sup>58</sup> Справочная правовая система Консультант Плюс.

Федерации в перечень услуг, оказываемых учреждениями культуры и искусства, которые освобождаются от обложения НДС, добавлены услуги по предоставлению музейных предметов, музейных коллекций, по организации выставок экспонатов, по показу спектаклей, концертов и концертных программ, иных зрелищных программ вне места нахождения организации, осуществляющей деятельность в сфере культуры и искусства.

Одной из форм налогового протекционизма являются маркированные (специальные) налоги, предусматривающие прямое направление в сферу культуры доходов от конкретных видов налогов и сборов, перечень которых должен устанавливаться базовым законодательством о культуре или иными нормативными актами. В западных странах накоплен большой опыт применения разнообразных моделей дополнительного финансирования культурной деятельности через системы специальных налогов.

В качестве таких налогов, поступления от которых направляются в сферу культуры, могут использоваться налоги от доходов государственной лотереи, тотализаторов и букмекерских контор, туристический налог, налог на доходы от проката зарубежных кинофильмов, отчисление от сметной стоимости строительства или реконструкции общественных объектов, акцизные сборы на табак и алкоголь и т.д.

Еще одна перспективная форма поддержки социально-культурного сектора – «институт процентной благотворительности», предусматривающий возможность свободного выбора приоритетных направлений расходования небольшой части (в пределах 2 %) уплачиваемого налога, реализующий право налогоплательщиков самостоятельно решать, какие виды культурной деятельности имеют для них наибольшее значение. Содержательной доминантой этого института является прямое участие граждан в распределении бюджетных средств.

В основе этого механизма благотворительности лежит практика ряда европейских стран, в соответствии с которой отчисления с подоходного налога направляются на социально-культурные нужды. Законодательство позволяет гражданам самим выбирать, какую часть своего подоходного налога отчислять на общественно-полезные цели: в Италии – 0,5 %, Испании – 0,7 %, Венгрии – 1 %, Литве – 2 %, Румынии – 2 %, Словакии – 2 % и др.

Следует подчеркнуть, что число стран, где используется этот весьма эффективный институт гражданского общества, постепенно возрастает, как растет и число физических лиц, желающих заниматься «процентной благотворительностью». Для России предлагается установить отчисление в размере 1,5 % от налога на доходы физических лиц (НДФЛ). Расчеты по данным европейских стран показывают, что если этим правом воспользуется не более 15 % работающего населения страны, то и в этом случае

объем дополнительных средств, поступающих в сферу культуры, составит 5,9 млрд руб. в первый же год введения «процентной благотворительности»<sup>59</sup>.

Механизм эндаумент-фондов доказал свою эффективность в обеспечении долгосрочного стабильного источника финансирования значимых образовательных, научных, культурных программ в странах Европы и США. В России с принятием в 2006 г. федерального закона от 30 дек. 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»<sup>60</sup> появилась возможность для формирования института дополнительной поддержки некоммерческих организаций, работающих в сфере образования, культуры, науки, искусства, архивного дела и других сферах, разрешенных законодательством.

Целевой капитал некоммерческой организации – это переданная в доверительное управление управляющей компании часть имущества некоммерческой организации, которая формируется и пополняется за счет пожертвований, имущества, полученного по завещанию, неиспользованного дохода от доверительного управления указанным имуществом. Доходом от целевого капитала признается доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, а также часть имущества, составляющего целевой капитал, которые передаются получателям дохода от целевого капитала.

Федеральный закон от 21 нояб. 2011 г. № 328-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»<sup>61</sup> расширил список пожертвований в целевой капитал, появилась возможность пополнения целевых капиталов за счет ценных бумаг, недвижимого имущества, дивидендов, процентного купонного дохода, иных доходов по ценным бумагам. Однако формировать эндаумент, как и раньше, можно только за счет денежных средств. Был расширен перечень целей формирования и использования дохода от целевого капитала, скорректированы отношения, возникающие при формировании, пополнении и расформировании целевого капитала.

Успешность функционирования института целевого капитала невозможно рассматривать отдельно от института благотворительности в современном российском обществе. Пока Российская Федерация занимает очень низкие места в рейтингах благотворительности – например, в исследовании «Рейтинг мировой благотворительности 2013», подготовленном

---

<sup>59</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.

<sup>60</sup> Справочная правовая система Консультант Плюс.

<sup>61</sup> Там же.

британским фондом САФ на основании данных всемирного опроса, из 135 стран наша страна находится на 123-м месте. Несмотря на это, можно говорить о том, что за последние десять лет уже многое сделано для развития института филантропии.

В 2009 г. по инициативе благотворительного сообщества была принята «Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации», которая обозначила, что в Российской Федерации наблюдается устойчивый рост числа граждан и организаций, участвующих в благотворительной и добровольческой деятельности, растет количество благотворительных организаций. В апреле 2013 г. Государственная дума Федерального собрания Российской Федерации приняла в первом чтении проект федерального закона «О меценатской деятельности», который устанавливает порядок оказания меценатской поддержки, регулирует отношения между меценатами, получателями помощи и государством<sup>62</sup>.

Налоговые преимущества при формировании и использовании доходов от эндаумент-фондов устанавливаются поправками, внесенными в Налоговый кодекс Российской Федерации законом от 30 дек. 2006 г. № 276-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»<sup>63</sup>. Фонд целевого капитала не платит налог на прибыль: с суммы денежных средств, полученных на формирование (пополнение) целевого капитала, с суммы инвестиционного дохода от управления целевым капиталом, с суммы процентов по депозитам, дивидендов и процентов по ценным бумагам при условии передачи данных доходов на пополнение целевого капитала.

Получатель дохода от целевого капитала – НКО не платит налог на прибыль с суммы дохода от целевого капитала, полученного от фонда. Передача денежных средств, недвижимого имущества, ценных бумаг фонду на формирование (пополнение) целевого капитала не облагается НДС (для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей). Физические лица могут делать благотворительные пожертвования некоммерческим организациям на формирование и (или) пополнение целевого капитала и получать социальный налоговый вычет (с 1 янв. 2012 г. п.п. 1 п. 1 ст. 219 Налогового кодекса Российской Федерации) – право на возврат подоходного налога в размере фактически произведенных расходов, но не более 25 % дохода, полученного физическим лицом по итогам налогового периода.

---

<sup>62</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.

<sup>63</sup> Справочная правовая система Консультант Плюс.



Иная ситуация складывается для юридических лиц, которые, как правило, направляют значительные суммы в эндаумент-фонды – законодательство практически не мотивирует компании к благотворительной деятельности. В настоящее время для данной категории доноров льгот по налогу на прибыль не предусмотрено. В 2014 году появилась важная инициатива в законопроекте Минэкономразвития России, в котором предлагаются поправки в Налоговый кодекс Российской Федерации в части предоставления налогового вычета юридическим лицам - жертвователям в целевой капитал НКО в целях стимулирования благотворительности.

Еще один институт общественной поддержки культуры – это корпоративная благотворительность – добровольная деятельность коммерческой организации по оказанию помощи нуждающимся или по поддержке социально-культурных проектов – как собственных, так и других организаций. При этом средства вкладываются в сферы, не имеющие прямой связи с основной коммерческой деятельностью компании. В соответствии с системой корпоративного планирования, определяющей приоритеты и критерии, средства направляются некоммерческим организациям социально-культурного сектора. Таким образом, благотворительная деятельность корпораций может рассматриваться как социальные инвестиции. В последние годы можно говорить о том, что корпоративная благотворительность в России трансформируется в более сложное явление с разными мотивациями для ее осуществления. Развитие некоммерческого сектора стимулирует рост корпоративной социальной ответственности.

Как отмечается в ежегодном докладе Министерства культуры РФ<sup>64</sup>, судить о приоритетах и формах корпоративной благотворительности в крупных российских компаниях можно по ежегодным отчетам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности». Согласно данным исследования крупные российские компании выделяют на благотворительность в среднем 1–2 % чистой прибыли. Даже несмотря на экономические сложности, российский крупный бизнес пока не снижает поддержки благотворительных программ. Позитивным фактором является активизация региональных компаний, поддерживающих социальные программы.

Важной особенностью системы экономического регулирования культурной деятельности должно быть использование формулы «тратить не растрчивая, накапливать», предполагающей комбинацию маркированных налогов и института «процентной благотворительности» с уже сформировавшимся институтом гражданского общества и благотворительности – эндаумент-фондами. Решением с двойным эффектом может стать норма формирования целевых капиталов различных видов культурной деятель-

---

<sup>64</sup> Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://mkrf.ru/report/>.

ности (театра, филармонической музыки, цирка, музеев, библиотек, кинематографа, сохранение материального и нематериального культурного наследия, образования в сфере культуры и т. п.) на основе поступлений от маркированных налогов, включая бюджетные средства, обусловленные институтом «процентной благотворительности». В этом случае ежегодные взносы от маркированных налогов будут сохраняться и накапливаться в соответствующих эндаумент-фондах, обеспечивая возрастающий текущий доход от целевого капитала, направляемый на поддержку культурной деятельности.

Следует подчеркнуть, что указанные средства должны распределяться исключительно на конкурсной основе в виде соответствующих грантов. В этой связи целесообразно сформировать шесть эндаумент-фондов культуры: для исполнительских искусств, музейной деятельности, библиотечного дела, кинематографа, культурного наследия, научной и образовательной деятельности. В первый же год введения «процентной благотворительности» сфера культуры может сформировать свой целевой капитал в размере 5,9 млрд руб., что при 10%-ной ставке доходности обеспечит почти 600 млн руб. отдачи от целевого капитала. Как показывают расчеты, общественные советы по управлению целевым капиталом этих шести фондов смогут уже в первый год распределить на конкурсной основе в среднем по 100 грантов по 1 млн руб.

Рассмотренные модели привлечения дополнительных ресурсов в культуру пока можно назвать перспективной на будущее. Некоторые из них требуют значительных институциональных преобразований, которые не ограничиваются только созданием правовой базы на основе заимствования зарубежных образцов, без понимания специфики сложившейся российской системы финансирования культуры. Нельзя не принимать во внимание и мнение ряда экспертов, считающих, что внедрение новых моделей повлечет за собой уменьшение доходной части бюджетной системы Российской Федерации, высокие транзакционные издержки, а также замещение государственного финансирования появившимися альтернативными поступлениями. Расширение ресурсной базы сферы культуры возможно при осуществлении продуманной государственной политики в форме косвенного регулирования при сохранении государственных обязательств поддержки культурной деятельности на основании финансовых нормативов, устанавливающих минимальную долю расходов бюджетных средств на культуру.

Реализация государственной культурной политики потребует внесения изменений в законодательство Российской Федерации. Усиление влияния культуры на все аспекты политики государства предполагает уточнение действующих и введение новых норм в различные разделы за-

конодательства Российской Федерации на основании анализа действующего законодательства с точки зрения воздействия на процессы воспитания, формирования личности, творческую деятельность, сохранение культурного наследия, формирование благоприятной информационной среды и т. д.

Ввиду стратегической важности для государства сферы культуры и культурной политики законодательство в этой сфере должно содержать конкретные правовые механизмы, прежде всего – социального и финансово-экономического характера, должно быть свободно от декларативности. К существенным направлениям развития законодательства о культуре следует отнести:

- повышение эффективности правовых механизмов реализации положений Конституции Российской Федерации, гарантирующих и защищающих культурные права и свободы гражданина;
- законодательное закрепление права на художественное образование и эстетическое воспитание в самом широком смысле, которое должно быть раскрыто и обеспечено эффективными механизмами его реализации;
- законодательное закрепление форм государственной поддержки творческой деятельности, творческих работников и их объединений;
- системное совершенствование норм, регламентирующих полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в области культуры;
- создание правовых основ для развития новых видов деятельности в сфере культуры;
- закрепление на уровне федерального закона конкретных социальных гарантий в сфере культуры, уровней показателей её финансирования, механизмов льгот, поощрений, стимулирования в сфере культуры и т. д.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите зарубежных авторов, занимавшихся изучением культурной политики.
2. Назовите отечественных авторов, занимавшихся изучением культурной политики.
3. Дайте синтетическое определение культурной политики, позволяющее избежать ее отождествления только с государственной деятельностью.
4. Назовите основные субъекты культурной политики.
5. Перечислите основные формы поддержки социально-культурной сферы.
6. Назовите основные направления поддержки творческой деятельности граждан и организаций со стороны государственных органов исполнительной власти. Проведите анализ мер по поддержке молодых исполнителей в Красноярском крае.

## Глава 5

---

### АРТ-МЕНЕДЖЕР – СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Факторы, влияющие на современные требования к личности арт-менеджера, полифункциональность деятельности арт-менеджера в современных условиях. Личностные характеристики арт-менеджера, типология личности. Возможные стили управления арт-сферой. Сущность культурных потребностей арт-менеджера. Значимость профессиональной подготовки арт-менеджеров, способных выполнять культуросозидающую функцию. Метаобразовательные конструкты с практико-ориентированной направленностью. Определение профессиональной культуры арт-менеджера. Смыслообразующие единицы профессиональных стандартов.*

#### 5.1. Личность арт-менеджера

Актуализация исследования профессиональных и личностных качеств арт-менеджера обусловлена объективным изменением субъектной составляющей в процессах преобразования современной арт-сферы. Во-первых, трансформируется социокультурное пространство, во-вторых, возрастает роль арт-менеджера, активно проявляющего свою субъектную позицию и степень его ответственности за происходящее в арт-сфере, в-третьих, в результате усложнения деятельности арт-менеджера повышается значимость его профессионального самоопределения, развития творческого потенциала. В-четвертых, на новый уровень поднимаются знания о сущности и тенденциях развития арт-сферы и требования к профессиональным компетенциям субъекта, который должен ориентироваться в новом проблемном поле и определять пути решения актуальных задач. Умение применять на практике свои знания, преодолевать трудности формирования современной арт-сферы может лишь человек, в совершенстве овладевший профессией.

Таким образом, в современной политической и социально-экономической ситуации формируются новые подходы к системе менеджмента качества социокультурного процесса и обеспечения конкурентоспособности специалистов художественного профиля; динамике и принципам реализации художественных проектов и программ; применению основных положений теории управления на практике; методам и технологиям принятия эффективных решений в управлении художественно-творческой, рекреационно-развивающей и культурно-просветительской деятельностью организаций и учреждений культурно-досугового типа.

Данные кардинальные изменения постоянно актуализируют проблемы социокультурных оснований арт-менеджмента как комплексной системы планирования, организации и реализации программ сохранения и развития образования в сфере культуры и искусства, её традиционных и инновационных форм с использованием возможностей управленческих технологий.

Следовательно, в современных условиях возрастает роль личности арт-менеджера как важнейшего субъекта социокультурной деятельности, регулирующего и обеспечивающего систему управления в сфере культуры и искусства, направленную на решение задач сохранения и развития художественного творчества; приумножения эстетических, образовательных, культурно-просветительских, духовно-нравственных и патриотических ценностей; создания, презентации и продвижения высокохудожественной продукции искусства.

Под личностью в данном случае мы понимаем конкретного человека в его социокультурной обусловленности, в единстве социально-общих черт и индивидуальной неповторимости. Как личность, арт-менеджер формируется в процессе его включения в систему многообразных социокультурных отношений, их персонификации. Термин «персонификация» объединяет смысл латинского слова *persona* (личность) и *fasere* (делать), т. е. придавать личностный облик, олицетворять. Следовательно, арт-менеджер не просто сопричастен к арт-сфере, степень этой сопричастности постоянно возрастает в процессе выполнения им профессиональных обязанностей.

Акцент на значимости социокультурного начала предполагает внимание к единству интериоризации (присвоения) социокультурных параметров и экстериоризации (отдачи, активного участия) в процессе культуро-созидания. Умение приобщиться к культуре становится важным условием продуктивной жизнедеятельности, способности вносить вклад в созидание арт-сферы, персонифицироваться в других людях и даже артефактах культуры.

Специфика профессиональной деятельности арт-менеджера в том, что его профессионализация предполагает глубокий синтез личностных качеств управляющего и искусствоведа. Так, профессия арт-менеджера есть не только важнейшее средство самореализации, но и возможность воплотить потенциальные возможности человека, целенаправленно преобразующего арт-сферу и обладающего познаниями в области искусства.

Деятельность арт-менеджера полифункциональна. К ролевым функциям арт-менеджера относятся: выработка стратегических задач, управление текущими процессами, создание рабочей атмосферы в коллективе и оптимизация связей с общественностью, подбор кадров и дальнейшая работа с подчиненными, распределение ресурсов и обязанностей в работе команды, оценка работы подчиненных и создание механизмов стимулиро-

вания, формирование положительных качеств работников, экономический анализ работы.

Как управленец арт-менеджер концентрирует внимание на процессах арт-сферы, улавливая изменения в её состоянии, качествах, строит свою деятельность в направлении организации или предприятий арт-индустрии. Поэтому он выполняет следующие функции: целеполагание, планирование, организация, координирование процессов арт-рынка, регулирование коммуникаций в арт-сфере, формирует мотивацию производителя и потребителя арт-товара, фиксирует нововведения и негативные составляющие арт-процесса, принимает необходимые и своевременные решения для реализации стратегических и тактических задач. Для этих целей он моделирует ситуации, где отражены объективные показатели и ожидания.

Арт-менеджер работает в правовом поле общества. Ему необходимы знание основополагающих правовых норм и видение механизмов их использования, а также информационно-технологическая грамотность.

Арт-менеджер является субъектом, организующим функционирование арт-сферы, и носителем теории арт-менеджмента, его гносеологической нормой и законодательной догмой становятся, как полагает В. И. Жуковский, «информационная, систематизирующая, объяснительная и прогностическая функция концепта». Следовательно, арт-менеджер должен мастерски владеть «логико-лингвистической, модельно-репрезентативной, операционно-оценочной и проблемно-эвристической подсистемами теории», а также уметь «эффективно пользоваться идеями на практике».

Арт-менеджмент – это и наука, и искусство, которое проявляется в ходе выполнения следующих ролей: выработка стратегии в формировании арт-сферы и её локусов, организация коммуникаций на арт-рынке, прогнозирование его состояния. Для успешного выполнения целей арт-менеджер озадачен определением политики для координации производителя арт-продуктов и потребителя, организует взаимоотношения потребителей и заказчиков, участвует в реализации механизмов подготовки и распределения кадров, ресурсов, выступает как специалист по связям с общественностью и посредник по совершению сделок. Для снятия постоянно возникающих противоречий арт-рынка он выступает как воспитатель, психолог и даже артист.

При оценке деятельности арт-менеджера учитываются технологические, функциональные и квалификационные характеристики. Расширение диапазона деятельности арт-менеджера привело к необходимости специализации, которая позволяет осуществить процесс управления более качественно. Профессиональный «профиль» арт-менеджера характеризуется также квалификаций – системой подготовки, знаний, умений, навыков, креативности и т. д.

Деятельность арт-менеджера как искусствоведа-профессионала «может быть представлена согласно теории изобразительного искусства единством таких частей, как *«искусствовед-знаток»*, *«искусствовед-исследователь»* и *«искусствовед-майевтик»*<sup>65</sup>.

Знаток является специалистом, который отличается совершенным знанием материала архитектуры, скульптуры или живописи. Он способен отличить оригинал от подделки, при осмотре определить время исполнения произведения искусства, и – естественно – степень сохранности артефакта культуры, обладает талантом при определении принадлежности руке определенного мастера.

Знаток арт-менеджер становится постепенно, в ходе социализации и инкультурации. Доскональное знание материала приобретается в ходе активного освоения мира искусства. Но для приобретения опыта необходим и ряд субъективных качеств, а именно: постоянное стремление к непосредственному общению с произведениями искусства, чувство качества, которое отчасти является врожденным, отчасти приобретается в процессе обучения и воспитания, зрительная память. На интуитивном уровне формируется «художественное чутье», как способность «к сопереживанию акта творчества, вживание в творческий метод мастера». Знаток свойственна «искусственность быть эталонным зрителем в его максимальном качестве, в снятом виде включающем в себя синтез «искусственных» качеств зрителя-наблюдателя, зрителя-собеседника и зрителя со-творца»<sup>66</sup>.

Для арт-менеджера необходима также *«искусность»* знатока, которая проявляется в мастерстве быть эталонным зрителем, «держат дистанцию от увлеченности и погруженности в произведение искусства зрителя, умение рефлексировать, но при этом стоять на защите произведения искусства в его наличном бытии», уметь «сконцентрировать все личные способности для профессионального знаточества», обладать мастерством «означивания «индексного», «канонического» и «символического» уровней произведения искусства (искусствовед-знаток – владелец знаков)»<sup>67</sup>. Кроме названных черт можно зафиксировать следующие субъективные качества:

- обладание «отточенным вкусом, который не субъективен, а репрезентативен по отношению к субъективным вкусам зрителей;
- умелость быть классификатором произведений искусства;
- доскональное знание системы произведений искусства и умение найти художественный эталон в качестве стилевого образца и шедевра, знание истории искусства, умение верно определять стилевые признаки уникального произведения-вещи;

---

<sup>65</sup> Жуковский В. И. Теория изобразительного искусства. СПб.: Алетейя. 496 с.

<sup>66</sup> Там же. С. 441.

<sup>67</sup> Там же. С. 442.

• владение общенаучными методами, образцовой искусствоведческой интуицией, благодаря чему есть возможность осуществить переход от искусствоведа-знатока в качество теоретика.

Помимо «заниевых» качеств искусствоведа арт-менеджер проявляет исследовательские качества и выступает как «ученый-аналитик, деятельность которого, выстраиваясь на фундаменте знаточеских результатов, направлена на глубинное проникновение в умозрительную суть художественного образа – результата игрового отношения человека-зрителя и произведения-вещи»<sup>68</sup>. Так в ходе профессиональной деятельности образуется синтез «искусственности», «искусности» и «искусса», который и определяет степень профессионализма арт-менеджера<sup>69</sup>.

На первый план в профессиональной деятельности арт-менеджера выступает способность управлять творческими процессами, для этого ему самому необходимо быть новатором, проявлять инициативу и нести ответственность за внедрение своих позиций и предложений. Арт-пространство – феномен, который подвержен постоянным изменениям во времени, его целенаправленное формирование требует гибкости и готовности к изменениям, реагирования на постоянно возникающие внештатные ситуации, проводить ситуационный анализ. Более того, арт-менеджер должен обладать высокой культурой времени, что проявляется не только в способности рационально использовать свое время, налаживать временной режим деятельности, но и видеть «временную связь», единство прошлого-настоящего-будущего, которое передается через произведение искусства.

В условиях глобализации и активизации межкультурных коммуникаций перед арт-менеджером встают новые задачи, которые потребовали изменения социально-психологического ядра личности арт-менеджера. Одной из важнейших составляющих являются способности арт-менеджера. Английские консультанты по управлению Майкл Вудок и Дэйв Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» рассматривают личность менеджера в условиях нестабильности и изменчивости современного мира. По их мнению, современный менеджер должен иметь следующие качества<sup>70</sup>: способность управлять собой; разумные личные ценности; четкие личные цели; упор на постоянный личностный рост; навык решать проблемы; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

<sup>68</sup> Жуковский В. И. Теория изобразительного искусства. СПб.: Алетейя. С. 443.

<sup>69</sup> Там же. С. 445.

<sup>70</sup> Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: пер с англ. М.: Дело, 1991. С. 21.



Для эффективной работы арт-менеджеру необходимы следующие навыки: понимание методов, процессов, процедур менеджерской деятельности и техники их выполнения, умение работать с людьми, налаживать субъект-субъектные отношения, умение ориентироваться в современной культурной политике, диагностировать социокультурные проблемы и пути их решения, концептуальные навыки.

По мнению ученых, применяющих компетентностный подход к профессиональному образованию, «профессиональное ядро» образуется на пересечении базовых, социально-профессиональных и ключевых компетенций.

Арт-менеджер – личность, постоянно совершенствующаяся в области применения арт-технологий. Под арт-технологиями здесь будет пониматься упорядоченная система действий по целенаправленному формированию арт-сферы, а также совокупность знаний о способах и средствах производства и реализации арт-продукта.

Применение арт-технологий обусловлено ценностными ориентациями арт-менеджера. Ценность является особым образованием в структуре личности арт-менеджера, так как в зависимости от степени определенности ценностных ориентаций меняется ось направления деятельности арт-менеджера. В соответствии с классификацией ценностей, предложенной В. Франклом, в личности арт-менеджера формируются ценности творчества, ценности переживания и ценности отношений.

Посредством определения ценностей арт-менеджер выявляет объективную связь арт-продуктов и задач совершенствования арт-сферы и социокультурного пространства в целом. Через посредство понятия «ценность» арт-менеджер определяет, какие качества арт-продукта необходимы для удовлетворения потребностей потребителей арт-продукта. Установив ценность арт-продукта, арт-менеджер ищет пути реализации арт-продукта и прорабатывает различные варианты действий с учетом потребностей развития арт-сферы, тем самым формируя коммуникации в арт-сфере.

Руководствуясь системой ценностей, арт-менеджер приобретает возможность действовать избирательно по отношению к выполняемым профессиональным задачам, проявлять различную степень активности при их решении. При определении стиля руководства арт-менеджера можно использовать подход, разработанный К. Левиным, который предполагает деление на авторитарный, демократический и попустительский стили лидерства (табл. 3).

Приемлемость или неприемлемость применения названных стилей управления в арт-сфере зависит, прежде всего, от социокультурных традиций и «вызовов» эпохи.

Таким образом, личность арт-менеджера формируется в процессе «присвоения» сущностных характеристик социокультурных отношений.

Она есть единство следующих элементов: способности целенаправленно формировать арт-сферу, потребности в активном, творческом её преобразовании, знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления управленческой деятельности и деятельности искусствоведа.

Таблица 3

### Стили руководства арт-менеджера

Стиль руководства арт-менеджера	Характеристика
Авторитарный (директивный, административно-командный)	Подразумевает единоличное распределение должностных обязанностей. Арт-менеджер самостоятельно принимает управленческие решения, не согласовывает свои действия с подчиненными. Мотивирование и стимулирование членов коллектива осуществляется административно-командными методами. Нарушаются принципы и нормы корпоративной этики
Демократический (коллегиальный)	Предполагает оптимальное распределение полномочий и ответственности между сотрудниками учреждения культуры. Арт-менеджер определяет и разрабатывает стратегическую цель развития с учетом мнения большинства коллектива. Для него характерно уважительное отношение к подчиненным, эффективное распределение функциональных обязанностей, справедливая оценка результатов деятельности. В коллективе реализуются этические правила и нормы
Попустительский (разрешительный, либеральный, отрешенный)	Предполагает удаленность менеджера искусства от процесса управления и делегирование управленческих функций сотрудникам учреждения. Арт-менеджер не проявляет заинтересованности в реализации стратегических целей и тактических задач. Старается избегать конфликтных ситуаций

В общих чертах в процессе профессиональной деятельности арт-менеджера взаимодействие личности арт-менеджера и арт-сферы можно рассматривать в следующих аспектах:

- персонификация всей совокупности социокультурных отношений;
- функционирование в арт-сфере как носителя определенной системы ценностей и идеалов;
- как субъект арт-менеджер целенаправленно создает и трансформирует арт-сферу.

Продуктивность личности арт-менеджера может быть достигнута при условии реализации комплекса базовых принципов аксиологического, общепедагогического, социокультурного и управленческого типа:

- 1) научность, теоретическая и методологическая целенаправленность и обоснованность;

2) органическая связь с искусством, творческим трудом, отражение основных тенденций развития социокультурной деятельности;

3) доступность в целях, задачах, методах, технологиях, основных формах коллективного и индивидуального творчества подчиненных с учетом дифференцированного подхода, их склонностей, образовательных запросов и культурных предпочтений;

4) проникновение искусства и культуры во все сферы жизнедеятельности коллектива учреждения;

5) направленность на подготовку к активной творческой деятельности в различных отраслях социально-культурной деятельности;

6) управление профессиональной карьерой и продвижением по службе через систему обучения и развития персонала, в том числе повышение квалификации, профессиональную переподготовку, стажировку.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, почему исследование личности арт-менеджера не теряет своей актуальности

2. Объясните, что означает персонификация личности арт-менеджера.

3. Назовите этапы жизненного пути профессионала арт-менеджера.

4. Объясните специфику профессиональной деятельности арт-менеджера.

5. Назовите направления деятельности арт-менеджера.

6. Перечислите и раскройте функциональные обязанности арт-менеджера.

7. Объясните, для чего арт-менеджеру требуется знание правовых норм.

8. Объясните, в чем искусство профессиональной деятельности арт-менеджера.

9. Назовите характеристики деятельности арт-менеджера, которые необходимо учитывать при оценке его профессиональной пригодности.

10. Раскройте понятия «искусствовед-знаток», «искусствовед-исследователь» и «искусствовед-майевтик».

11. Назовите необходимые субъективные качества арт-менеджера.

12. Укажите, можно ли назвать арт-менеджера исследователем.

13. Укажите, как изменяются профессиональные задачи современного арт-менеджера под влиянием глобализации и межкультурных коммуникаций.

14. Назовите преимущества и недостатки различных типов стилей руководства.

## 5.2. Культура и культурные потребности арт-менеджера

Многогранность культуры нашла свое отражение в многочисленных попытках ее определения. Многообразие трактовок объясняется тем, что культура выражает глубину и неизмеримость человеческого бытия (онтологический аспект). В той мере, в какой неисчерпаем и многолик человек, многогранна, многоаспектна и культура. Более того, сущность культуры понимается по-разному в зависимости от подходов к ее осмыслению – философско-исторического, антропологического, аксиологического, социологического, семиотического, структуралистского, деятельностного, гуманитарного и т. д., которые дополняют друг друга и способствуют выработке более полного и глубокого представления о ней.

Однако вряд ли можно дать одно универсальное определение культуры. Так, по мнению Гердера, «не существует ничего менее определенного, чем это слово “культура”», и нет ничего более обманчивого, как прилагать ее к целым векам и народам»<sup>71</sup>. Мы не будем приводить в данной работе разнообразные определения данного понятия, так как не представляет никакой сложности с ними ознакомиться в многочисленных научных источниках. Все эти определения, безусловно, имеют право на существование и отражают грани феномена «культура». В рамках нашей работы мы опираемся на толкование культуры Д. В. Пивоварова. По его убеждению, культура строится на возделывании идеалов... Она является идеалообразующей стороной жизни людей<sup>72</sup>. Данное определение позволяет говорить не только о культуре цивилизации, общества в целом, конкретной социальной группы, но и о культуре отдельно взятой личности. Кроме того оно позволяет анализировать как процессы зарождения и развития новой культуры, так и исчезновения, гибели старой: каждый раз речь идет о появлении, закреплении или разрушении определенной системы базовых идеалов, лежащих в основании той или иной конкретной культуры.

Каждый человек стремится к самовыражению: кто-то через научную работу, кто-то через художественное творчество, кто-то, воспитывая детей, и т. д. Выбор во многом зависит от системы эталонов, усваиваемой в определенной культурной среде, и существующих в ней идеалов. Идеал – это признание какой-либо вещи, идеи, человека совершенными. Установка на поведение в соответствии с признанным идеалом, вера в этот идеал обуславливают образ жизни и мышления человека.

<sup>71</sup> Гердер И. Идеи к философии истории человечества. М., 1977.

<sup>72</sup> Пивоваров Д. В. Проблема носителя идеального образа: операционный аспект. Свердловск, 1986.

Культура формирует человека не только как разумное существо, но и как носителя общечеловеческого смысла. Человек, по Н. Бердяеву, обретает свою духовную сущность, становится частью человечества, лишь постигая культуру и творя ее. Каждый человек по-своему преломляет идеалы в своем миропонимании, равно как и может творить их индивидуально или коллективно путем внезапного озарения или напряженного мозгового штурма. Значит, в производстве и воспроизводстве системы идеалов участвуют все члены культурного сообщества, благодаря чему культура выступает неделимой на части целостностью. Культура индивидуума – это экран знаний, представлений, привычек, способов деятельности и др., экран, на который человек проецирует сообщения, полученные им из внешнего мира. А культура среды есть результат деятельности индивидуумов – творцов, живущих в этой среде. Соответственно происходит постоянное взаимодействие между этими составляющими культуры.

Можно выделить несколько точек зрения на значение сферы культуры в развитии современного общества. А именно:

- от уровня развития сферы культуры зависит развитие ее составляющих: образования, средств массовой информации, туризма и других социально значимых видов деятельности;

- уровень культуры общества влияет на отношения между людьми, способствует духовному развитию личности, а значит, и общества в целом (в частности в элитарной и массовой субкультурах предлагаются разные образцы и модели социального поведения); культура улучшает жизнь, повышает степень социализации личности;

- такие современные технологии бизнеса и менеджмента, как реклама, public relations, работа с персоналом, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля, невозможны без сотрудничества с организациями и учреждениями сферы культуры;

- уровень культуры общества отражается на качестве окружающей среды (например, эстетике товаров потребления, зданий, мегаполисов и т. д.);

- культура выступает источником цивилизующего влияния и социальной организации, стимулирует творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению старых социально неперспективных стереотипов сознания и поведения;

- культура – коллективная память общества, неисчерпаемый источник культурно-исторического наследия и творческих идей для будущих поколений.

Итак, при рассмотрении понятия «культура» в духовном, религиозном, ценностном, социальном, интеллектуальном аспектах становится очевидным, что общим является понимание культуры как определенного вида человеческой деятельности. Деятельностная сущность культуры впервые

была выделена в философии культуры Г. Ф. Гегеля и особенно отчетливо сформулирована в концепции культуры Д. В. Пивоварова, где культура выступает идеалообразующей стороной человеческой жизнедеятельности.

На сегодняшний день в отечественной научно-исследовательской литературе существует определенное единство в понимании движущего механизма деятельности. Основным её мотивом выступают потребности человека. Потребность - это специфическая форма удовлетворения нужды, соответствующая культурному уровню и личности индивида. По мере развития общества увеличиваются и расширяются потребности его членов. Отдельные виды потребностей становятся настолько актуальными, что побуждают (мотивируют) человека особенно активно искать пути и способы их удовлетворения.

Задача маркетинга в арт-сфере заключается в создании условий, обеспечивающих возможно более полное удовлетворение реальных духовных нужд и культурных потребностей человека. Для этого важно установить факторы, влияющие на формирование потребностей в области культуры, провести анализ данной ситуации и определить векторы и ориентиры развития арт-сферы.

Рассмотрим генезис формирования культурных потребностей, модели которого можно выделить на основании анализа современной научной литературы по маркетингу и теории социально-культурной деятельности.

Деятельность человека является следствием мотивации, т. е. чувства необходимости сделать что-то, направленного на устранение нехватки чего-либо. В частности, у человека существуют потребности, реализация которых социально закреплена в сфере культуры и искусства. Личность всегда стремится социально утвердиться, прежде всего, через удовлетворение своих потребностей и интересов. Главное в личности – это ее общественная сущность. Уже в первый год жизни ребенок формирует свое социальное личностное качество – устанавливает контакты с окружающим миром, учится общению с помощью вербального языка и жестов, удовлетворяя тем самым свои *познавательные* потребности. Далее он учится определять, что для него красиво, удовлетворяя свои *эстетические потребности*. С помощью игры он учится удовлетворять свои *творческие потребности*.

Свою собственную систему ценностей человек начинает выстраивать в семье. Семейная атмосфера, отношение к своему внешнему виду, стиль в одежде, культура питания – все это вместе с содержательной стороной жизни – (беседами, посещениями культурных мероприятий и др.) создает атмосферу культурной жизни семьи, которая в свою очередь формирует и *культурные потребности* личности. Под культурными потребностями мы подразумеваем, в частности, те потребности, которые отличают нас от

всех живых существ и связаны с формированием базовых идеалов данного социального пространства. Среди них – потребность в общении; потребность в знаниях и расширении кругозора; эстетические потребности и др.

Культурное развитие имеет место, когда у человека возникает прирост новых социальных качеств, гармонизирующих или дисгармонизирующих его внутренние и внешние социальные связи, что психологически проявляется в ощущении получения удовольствия от погружения в «культурное пространство», причастности к чему-либо, имеющему важное значение для человечества в целом.

Рассматривая термин «*культурные потребности*» в контексте существующих научных исследований, следует остановиться на таких аспектах, как их социальная обусловленность, относительная самостоятельность, особенности формирования и реализации культурных потребностей личности по сравнению с физиологическими потребностями живых существ.

Социальная обусловленность культурных потребностей индивида определяется существующими в данном обществе экономическими, социальными отношениями, уровнем культуры и общественного сознания, статусом и набором социальных ролей данной личности. Сложное ввиду его переходности время, которое переживает современная человеческая цивилизация, способствует, к сожалению, созданию объективного ограничения условий развития личности. У современного человека «не остается ни времени, ни сил для культуры, и он часто больше не ощущает внутренней потребности быть не только цивилизованным, но и также культурным»<sup>73</sup>. Социальная перспектива остаться безработным и нищим вытесняет культурные потребности, заменяя их материальными, и человек иногда вынужден сокращать свои расходы на удовлетворение культурных потребностей, отдавая приоритет материальной стороне базовых идеалов культуры, полагая, что следование духовным идеалам «тормозит» развитие способностей к достижению материального благополучия.

Предположим, что определенный индивид, социальная группа, социум в целом имеют возможность и на деле овладевают базовыми идеалами культуры в их духовном значении, т.е. пытаются реализовать собственно культурные потребности. Удовлетворение культурных потребностей может носить различный характер, возбуждая разную степень активности личности. Так, если удовлетворение какой-либо из конкретных потребностей связано с потреблением культурных богатств в определенной сфере (будь то необходимость познакомиться именно с этим кинофильмом, посетить выставку определенного мастера, или человек действует, полагая, что изучение того, что уже открыто человечеством, – идеал человеческого бытия), то культурная потребность носит, в общем-то, «потребительский» характер.

---

<sup>73</sup> Философский словарь. Штутгарт. С. 645.

Однако своеобразие удовлетворения культурных потребностей проявляется в том, что в этой сфере нет и не может быть «чистого потребления». Потребление культурных ценностей – это освоение базовых идеалов культуры, причем энергетически эти идеалы всегда «заряжены» созидательной творческой силой. Поэтому всегда «потребление культурных ценностей» – это одновременно и их создание, «производство» культурных ценностей, т. е. творчество. И в этом проявляется принципиально созидательный, творческий характер реализации культурных потребностей.

Разумеется, понятие «культурная потребность» вмещает в себя широкий диапазон отношений между субъективным и объективным миром. Этот объективный мир, который отражает актуальное состояние культуры в обществе, побуждает человека к социально объективно обусловленной деятельности. Если рассмотреть содержательный ряд культурных потребностей человека - потребность в общении, в знаниях, эстетические потребности, морально-этические, познавательные, художественные и т. д., – то можно убедиться, что все они вытекают из стремления личности к самоопределению и самоутверждению.

Деятельность по удовлетворению культурных потребностей создает новые потребности, стимулирующие новую деятельность по овладению ими. В эпоху стремительного развития научно-технического прогресса в самом человеке происходят существенные изменения социально-психологического порядка. Он стремится реализовать свой творческий и интеллектуальный потенциал в соответствии с требованиями, предъявляемыми современным социально-объективным миром к культурному, духовному миру личности. Это обстоятельство заставляет современных социологов и социальных психологов по-иному определять содержание термина «культура» и его параметры. Так, А. И. Субетто определяет качество культуры как культурологические измерители качества жизни. Анализ информации о сущности культуры, роли государства в формировании социокультурного пространства позволил этому автору сформировать свое представление о показателях качества культуры, которые состоят из двух систем<sup>74</sup>:

- качество культуры личности, включающее уровень духовных потребностей личности, предпочтения к способам удовлетворения потребностей, типы и мотивации потребительского поведения, удовлетворенность культурным развитием;

- качество культуры общества, включающее развитость структуры культурной сферы, доступность для населения учреждений и мероприятий культуры, содержательное качество культурных мероприятий, качество

<sup>74</sup> Субетто А. И. Управление качеством жизни и выживаемость человека // Стандарты и качество. 1994. № 1.



организации обслуживания в заведениях культуры, посещаемость населением учреждений культуры, удовлетворенность населения предлагаемыми услугами.

Эти параметры основаны на признании того факта, что культурные потребности развиваются как стихийно, под влиянием случайных жизненных обстоятельств, так и сознательно, когда общество целенаправленно формирует определенные культурные потребности и разрабатывает соответствующие механизмы их удовлетворения – социальные институты. «Социальный институт – комплекс устойчивых принципов, норм, установок, регулирующих определенную сферу человеческой деятельности»<sup>75</sup>.

Очевидно, позитивная перспектива социального управления связана с тем, чтобы как можно большее культурное пространство формировалось целенаправленно («социальный рационализм» – термин К. Манхейма) и как можно меньшее – хаотично, стихийно («социальный иррационализм»). Несмотря на то, что чрезмерная целенаправленность управления социальными процессами может обернуться тоталитарной тенденцией, диалектика стихийного и целенаправленного в развитии и реализации культурных потребностей связана с взаимодействием отдельных людей, обладающих уникальным внутренним миром, и социальных институтов, в определенной степени унифицирующих проявления культурных потребностей.

Каково же предназначение арт-менеджмента в контексте культурных потребностей человека, на которых базируются социальные стандарты отношения к культурным ценностям.

Во-первых, социальные институты культуры способствуют адаптации человека к окружающей социальной среде. Индивид совершенствует свою внутреннюю духовную жизнь, обретая новые технологии, направленные на самосовершенствование.

Во-вторых, культура есть условие и результат общения людей, поэтому арт-сфера – это поле человеческого общения. Огромное количество контактов (в том числе, в социальных сетях) и вместе с тем дефицит общения – парадокс современной культуры. Арт-сфера предлагает возможность совершенствования межличностных коммуникаций. В этом процессе активно участвует художественная культура как поле духовного общения и воспроизводства способности к взаимопониманию и сопереживанию.

В-третьих, арт-сфера объединяет социальные группы, с помощью социальной констатации единства взглядов, убеждений, идеалов, определяющих сознание людей, формирует чувство принадлежности к данной социальной группе. Надо отметить, что задача арт-сферы – не в уничтожении различий среди однопорядковых субкультур, а в объединении различного.

---

<sup>75</sup> Керимов Т. Х. Современный философский словарь / под общ. ред. В. Е. Кемерова. М., 1998. С. 274.

В-пятых, потребность в социализации позволяет личности стать полноценным членом общества, занять в нем определенную позицию. Арт-сфера формирует культурные нормы и ценности, традиции и идеалы человека. Все негативные реалии жизни часто обусловлены падением престижа социальных институтов культуры и обесцениванием их значимости в современной жизни человека.

Исходя из вышесказанного социальная задача арт-менеджмента заключается в профессиональном освоении способов и современных технологий позиционирования с целью трансляции жизненной необходимости отношения человека к базовым идеалам культуры в их духовной форме через «заражающее» восприятие эталонных идей и образцов.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите подходы к определению культуры и укажите их специфику.
2. Приведите определения культуры, существующие в культурологии и покажите, в чем состоит их самодостаточность и гносеологическая ограниченность.
3. Толкование понятия «культура» по Д. В. Пивоварову. Почему это определение является продуктивным при осмыслении сущности арт-менеджмента.
4. В чем заключается значение сферы культуры в развитии современного общества.
5. Раскройте понятие «культурная потребность».
6. Может ли качество культуры являться культурологическим измерителем качества жизни. Обоснуйте свой ответ.
7. Связана ли позитивная перспектива социального управления с целенаправленным формированием культурного пространства.
8. Объясните предназначение арт-менеджмента в контексте культурных потребностей человека.
9. Опираясь на приведенное в тексте определение социального института, покажите, является ли система культуры социальным институтом и почему.

## **5.3. Профессиональная культура арт-менеджера и подготовка профессиональных кадров для арт-сферы**

Одной из важных составляющих личности арт-менеджера является профессиональная культура, представляющая собой характеристику уровня компетентности работника (специалиста) и отношения его к труду и себе как сознательному субъекту труда.

По мнению А.И. Кравченко профессиональная культура включает в себя совокупность специальных теоретических знаний и практических умений, связанных с конкретным видом труда. Степень владения профессиональной культурой выражается в квалификации и квалификационном разряде. Необходимо различать формальную квалификацию, которая удостоверяется сертификатом (диплом, аттестат, удостоверение) об окончании определенного учебного учреждения и подразумевает систему необходимых для данной профессии теоретических знаний и реальную квалификацию, получаемую после нескольких лет работы в данной области, включающую совокупность практических навыков и умений, т. е. профессиональный опыт<sup>76</sup>.

Исследование философской, культурологической и социологической литературы свидетельствует о том, что содержание культуры участников трудовых отношений трактуется учеными по-разному; нередко как синонимы употребляются научные категории «профессиональная культура», «культура труда», «производственная культура». Данные разночтения объясняются тем, что вопросы культуры и труда изучались параллельно. Труд был в основном предметом анализа социологии труда, и традиционно под культурой труда понимали культуру условий, организации труда и качество его результатов.

Авторы социологической энциклопедии под культурой труда понимают систему внебиологически выработанных механизмов, благодаря которым стимулируется, программируется, координируется и реализуется деятельность субъектов труда<sup>77</sup>. Понятия «культура труда», «производственная культура» и «профессиональная культура» соотносятся между собой как философские категории общего, особенного и единичного, образуя логически целостную систему, в которой культура производства характеризует качество совокупного труда, культура труда – его качество на конкретном объекте, профессиональная культура – социально-профессиональное качество субъекта труда.

Таким образом, структура профессиональной культуры арт-менеджера состоит из следующих взаимосвязанных элементов: когнитивно-ментальный, ценностно-ориентационный, **мотивационный, профессионально-трудовой**. Когнитивно-ментальный элемент включает профессиональные знания, суждения, умозаключения, убеждения. Это качественно усвоенная и осмысленная информация о социально-культурной сфере, материальных, кадровых, организационных ресурсах, современных технологиях, технике безопасности и др.

---

<sup>76</sup> Кравченко А. И. Культурология: учеб. пособие для вузов. М.: Академический проект, 2002. С. 57.

<sup>77</sup> Социология: энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко и др. Минск: Книжный Дом, 2003. 1312 с. С. 481.

Ценностно-ориентационный элемент проявляется в отношении к труду как ценности, добросовестности, сознательности, потребности в совершенствовании профессионального мастерства. **Мотивационный компонент отражает устойчивый интерес к конечному результату профессиональной деятельности.** Профессионально-трудовой элемент характеризуется умением работать в коллективе, исполнительностью, инициативностью, компетентностью, творческой активностью, индивидуальной ответственностью за результаты труда.

Профессиональная культура имеет два канала своего существования. Один канал – это влияние культуры личности арт-менеджера на его трудовую деятельность, качество труда, конечный результат. Другой – влияние профессионального мастерства как интегративного сочетания четырех вышеуказанных компонентов на его общую культуру. Эти каналы не автономны, не разобщены – они представляют собой органичное единство и выражают высокий смысл профессионализма.

Сущность и специфика функционирования профессиональной культуры заключается в направленности на становление, формирование и развитие у арт-менеджера:

- профессионального идеала, при котором труд рассматривается в качестве основной жизненной ценности;
- аксиологической и нравственно-этической готовности к выполнению профессионально-трудовых функций в современном обществе;
- профессионального мастерства и творчества;
- познавательно-интеллектуальных и сенсорно-моторных профессионально важных качеств.

Профессиональная культура арт-менеджера, относящаяся к социо-регулятивной подструктуре, представляет собой интеграцию профессионального мастерства, профессиональной этики и эстетики. В результате освоения норм и принципов профессиональной культуры арт-менеджеры становятся активными участниками процессов опредмечивания, в которых человеческие способности, знания и опыт, направленные на преобразование природы и социума, воплощаются в предметах материальной и духовной культуры.

Термин «компетенция» приобрел несколько смыслов, которые применимы к личности арт-менеджера. Под компетенциями понимают как должностные обязанности, так и права, полномочия, а также круг решения проблем, в котором арт-менеджер обладает опытом, навыками, умениями их решать на высоком профессиональном уровне. Быть компетентным в формировании современного арт-рынка – это значит обладать системным мышлением, видеть динамику развития арт-сферы, для чего систематизировать и формализовать имеющиеся подходы к решению проблем, предвидеть их альтернативы, выявлять приоритеты.

В качестве базовых называются: «осведомленность об особенностях национальной и общечеловеческой культуры, духовно-нравственных основ жизни человека, отдельных народов. Знание опыта прошлых поколений, культурного наследия, выдающихся исторических личностей в сфере науки и культуры»<sup>78</sup>. Обладание социально-профессиональными компетенциями означает, что арт-менеджер имеет «способность взаимодействовать с людьми других культур, языков, религий». Ему необходима «толерантность, космополитизм, гуманность... нравственная культура»<sup>79</sup>. Поскольку арт-менеджер также участвует в организации времени, то его «способность к выбору путей и способов использования свободного времени, культурно и духовно обогащающих личность» становится актуальной.

Быть профессионалом означает осуществлять самостоятельный род деятельности, требующий специальной подготовки. Жизненный путь профессионала в области арт-менеджмента можно разбить, как это предлагает А. Е. Климов, на периоды: оптант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет, наставник<sup>80</sup>. На первой ступени личностного роста будущий арт-менеджер выбирает профессию, адепт уже осваивает предлагаемые программы обучения, адаптант завершил профессиональную подготовку, но не стал в профессии искусным, не в полной мере освоил нюансы профессиональной деятельности. Интернал полюбил свою профессию, самостоятельно выполняет надлежащие профессиональные функции, это уже профессионал в полной мере, но, по мере решения сложных задач, ощущает необходимость в совершенствовании профессиональных навыков. Мастер решает достаточно сложные задачи и на стадии авторитета и наставника способен передавать знания другим, воспринимая арт-процесс в динамике и предвидя тенденции его развития.

Инновационные и модернизационные процессы реформирования образовательной системы России в большей степени отразились в сфере подготовки кадров культуры и искусства. Обстоятельства политического и социально-экономического характера (повышение цен на образовательные услуги, потребность в капитальном ремонте учреждений образования, невостребованность выпускников и проблемы с последующим трудоустройством) становятся факторами негативных изменений в образовательном пространстве, активно влияющими на качественную подготовку специалистов социокультурной сферы.

Проведенный в 2012 году Министерством образования и науки Российской Федерации мониторинг высших учебных заведений на предмет

---

<sup>78</sup> Зеер Э. Ф., Павлова А. М., Сыманюк Э. Э. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учеб пособие. М.: МПСИ, 2005. С. 67.

<sup>79</sup> Там же. С. 67.

<sup>80</sup> Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов н/Д., 1996.

оценки эффективности их работы и реорганизации неэффективных государственных учреждений признал ряд университетов и академий культуры и искусства, театральных и архитектурно-художественных институтов неэффективными. Среди них – ведущие образовательные учреждения, имеющие давние традиции подготовки высококвалифицированных кадров в области культуры и искусства.

Итоги данного анализа свидетельствуют о том, что система подготовки кадров высшей квалификации социокультурного и художественного профиля нуждается в диверсификации образовательных услуг и согласовании требований к качеству и содержанию образования со стороны рынка труда. Теоретико-концептуальные положения непрерывного образования отразили новое понимание целей, задач, содержания и функций образовательной сферы, необходимость этического и культурологического подходов к обучению и воспитанию, ориентированных на общекультурное и профессиональное развитие и совершенствование личности арт-менеджера в течение всей профессиональной деятельности.

Требования нового федерального закона об образовании в Российской Федерации, особенности потребностей современной экономики, своеобразие социально-профессиональных запросов абитуриента и необходимость лично ориентированного подхода в дополнительном и профессиональном образовании сферы культуры и искусства поставили задачу организации принципиально иного структурирования самой системы подготовки арт-менеджеров в сфере культуры.

Доктор философских наук, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности МГУКИ Т. Н. Суминова считает, что предприниматель или управленец в любой сфере человеческой деятельности, а тем более в сфере культуры и искусства, – это не только грамотный человек в области экономики и права. В первую очередь он должен быть личностью, имеющей определенный «образ мира», собственный стиль и манеру поведения, жизненную позицию, вести соответствующий образ жизни и т. д.<sup>81</sup> Утвержденные и введенные в действие Министерством образования и науки Российской Федерации федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования по направлениям подготовки для сферы культуры и искусства предусматривают требования к условиям реализации, структуре и результатам освоения основных образовательных программ и включают в себя подготовку к различным видам профессиональной деятельности, в том числе организационно-управленческой работе (приложение).

---

<sup>81</sup> Суминова Т. Н. Формирование арт-менеджера как конкурентоспособной и эффективной личности – веление времени и задача вузов культуры и искусств // Вестник МГУКИ 2 (52). март–апрель. 2013. С. 177.

По мнению А. Я. Флиера, один из профилей культурологических исследований по институциональным проблемам социокультурной деятельности связан с вопросами подготовки профессиональных кадров для работы в сфере культуры. Он отмечает два основных направления:

- подготовка кадров для художественной деятельности – непосредственно творческой (художников, музыкантов, танцоров, театральных и кинорежиссеров и т. п.); художественно-теоретической (критиков, историков и теоретиков искусства, исследователей-фольклористов и пр.); вспомогательной (технических работников театров, киностудий, телевидения, художественных менеджеров, аукционеров и др., а также преподавателей и руководителей для сферы художественной самодеятельности);

- подготовка кадров для работы в учреждениях культуры нехудожественного профиля (библиотечных, музейных, клубных работников, постановщиков спортивно-зрелищных мероприятий, социальных педагогов и т. п.), а также преподавателей многочисленных художественных и нехудожественных дисциплин для учебных заведений отрасли<sup>82</sup>. Система подготовки арт-менеджеров в сфере культуры представляет собой одну из наиболее инновационных отраслей, во многом определяющих создание инновационного климата и конкурентоспособность экономики в целом. Апробация и внедрение новых форм, методов и технологий работы представляют собой постоянную потребность образования. При этом разработку, апробацию и внедрение инноваций в системе профессионального образования следует рассматривать как непрерывный процесс, как компонент повседневной педагогической деятельности.

Современный противоречивый процесс становления и развития новой системы профессионального образования в сфере культуры отвечает актуальным и перспективным потребностям не только социально-культурной сферы, но и интересам самой личности, способствует углублению и формированию профессиональной компетентности и преемственности от дополнительных до профессиональных образовательных программ.

Таким образом, систему подготовки кадров для отрасли культуры и искусства можно определить как целостную образовательную инфраструктуру, обеспечивающую формирование и выпуск высококвалифицированных кадров для социально-экономической, государственно-политической и социокультурной сферы и включающую в себя: профессиональную ориентацию и адаптацию; образовательные программы и учебные планы; федеральные государственные образовательные стандарты среднего и высшего профессионального образования; сеть учебных заве-

---

<sup>82</sup> Флиер А. Я. Культурология для культурологов: учеб. пособие для магистрантов и аспирантов, докторантов и соискателей, а также преподавателей культурологии. М.: Академический проект, 2000. С. 81.

дений, осуществляющих педагогическую деятельность в области профессионального и дополнительного образования; научно-исследовательские коллективы, экспертно-аналитические объединения и учебно-методические формирования; органы управления культурой и образованием.

В учебных заведениях сферы культуры и искусства ведется систематическая, планомерная и комплексная работа по приоритетным направлениям развития:

- обеспечение социальной защиты, доступности и качества профессионального образования;
- создание условий для становления мировоззрения и системы ценностных ориентаций будущих арт-менеджеров;
- развитие службы социально-психологической помощи обучающимся;
- совершенствование воспитательной работы, направленной на развитие, саморазвитие и проявление социальной активности будущих арт-менеджеров;
- формирование здорового образа жизни и внедрение здоровьесберегающих технологий в учебно-воспитательный процесс;
- расширение досуговой деятельности как особой сферы жизнедеятельности обучающихся;
- развитие отношений сотрудничества обучающихся, родителей и педагогических работников.

Следовательно, основная задача современных учебных заведений сферы культуры и искусства – создание оптимальных условий для этического развития личности обучающегося, формирования профессиональной культуры, трудовых ценностей, оказание помощи в обучении и воспитании, самоопределении, нравственном самосовершенствовании, освоении широкого круга социокультурного опыта.

В ходе профессионального становления личности арт-менеджера формируется определенная система ценностных ориентаций с более или менее развитой структурой поведения личности. А. С. Запесоцкий утверждает, что профессиональная подготовка специалиста осуществляется в процессе усвоения многоуровневого комплекса, суть которого можно выразить формулой: «ценности – цели – средства – методы – ресурсы – объекты»<sup>83</sup>. Таким образом, становление личности арт-менеджера как сознательного субъекта ценностных отношений в условиях образовательного и культурного пространства предполагает формирование и развитие у него необходимых социокультурных и духовно-нравственных качеств, позволяющих ему реализовать свой творческий потенциал.

---

<sup>83</sup> Запесоцкий А. С. Образование: философия, культурология, политика. М.: Наука, 2003. С. 102.



***Вопросы и задания***

1. Перечислите качества современного арт-менеджера. Разработайте «этический кодекс» арт-менеджера.
2. Укажите комплекс базовых принципов, влияющих на продуктивность деятельности арт-менеджера.
3. Раскройте управленческую деятельность арт-менеджера: структура, содержание, результативность.
4. Дайте характеристику основных стилей руководства арт-менеджера.
5. Опишите основные характеристики авторитарного стиля руководства арт-менеджера.
6. Опишите основные характеристики демократического стиля руководства арт-менеджера.
7. Опишите основные характеристики попустительского стиля руководства арт-менеджера.
8. Дайте определение понятия «профессиональная культура».
9. Перечислите основные элементы профессиональной культуры.
10. Назовите личностные качества, которые способствуют выполнению профессиональной деятельности арт-менеджера и которые препятствуют.
11. Схематично покажите, с какими секторами социально-культурной сферы находится в отношениях арт-менеджер.

## Глава 6

---

### МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА В АРТ-СФЕРЕ

*Новые социокультурные условия, модифицирующие маркетинг в арт-сфере. Тенденция развития маркетинга и возможности оптимизации функционирования арт-сферы. Принцип обратной связи между производителями услуг и потребителями. Мониторинг потребностей, состояния и динамики спроса в сфере социально-культурной деятельности, процесс создания условий для максимальной адаптации к внешней среде, структуре культурного спроса. Авторское определение рекламы в литературе и предложенное. Концептуальное понимание феномена рекламы. Диалектика общегосударственного в рекламе для выявления особенностей рекламы в арт-сфере.*

#### 6.1. Маркетинг в арт-сфере: современные проблемы

Становление в России рыночной экономики привело к многочисленным попыткам переосмыслить значение маркетинга, в том числе маркетинга в арт-сфере. Классик маркетинга Ф. Котлер определяет его как «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей человека посредством обмена»<sup>84</sup>. Его концепция социального маркетинга состоит в определении цели любой организации как установления нужд, потребностей, интересов и обеспечения желаемой удовлетворенности с одновременным сохранением и укреплением благополучия потребителей. В применении к сфере культуры социальный маркетинг диктует приоритет духовных ценностей, культурных потребностей людей перед всеми видами коммерческой деятельности.

Процесс, при котором арт-сфера становится предметом самостоятельного внимания со стороны экономических наук, менеджмента и маркетинга, – это отражение развития объективной реальности в социально-культурной сфере общества. В последнее время арт-сфера, достигнув определенного уровня развития, смогла содержательно «отделиться» от таких близких ей сфер социальной деятельности, как образование, здравоохранение и др. Система культуры как социальный институт – это особая отрасль социального производства, продукт которой удовлетворяет специфическую группу человеческих потребностей (культурные потребности). В теории маркетинга объектом деятельности, обладающим, однако, интер-

---

<sup>84</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. 736 с.

субъективным характером, выступают как определенные группы населения, так и отдельные люди с их нуждами и потребностями. Следовательно, арт-сфера координирует всю свою деятельность с расчетом на обеспечение удовлетворенности культурных потребностей как определенной социальной группы, так и отдельного индивида.

Арт-сфера постепенно приобрела самостоятельность и превратилась в важнейший элемент совокупной социальной деятельности, функционирование которой направлено на формирование и удовлетворение культурных потребностей людей. Следовательно, данная сфера в современном мире приобретает черты социально-культурного производства, распределения, обмена и потребления, т. е. становится предметом изучения экономической науки. При этом так же, как и любая другая социальная сфера, хотя и имеющая свою специфику, не позволяющую ей «слиться» со сферой материального производства, стать ее «обслуживающим» звеном, она не может сегодня развиваться и успешно функционировать без управленческой, маркетинговой и экономической компетентности работников культуры в рыночных условиях.

Арт-маркетинг как один из самостоятельных видов маркетинга в рыночных условиях обеспечивает продвижение «культурного продукта» на рынке и занимается исследованием социально-культурной деятельности как фактора макросреды для производственных и коммерческих организаций и фактора микросреды для арт-менеджмента.

Арт-сферу в концепции маркетинга мы будем понимать в двух планах:

1) в широком смысле как способ бытия человека в качестве социального существа, как систему ретрансляции социального опыта;

2) в отраслевом (узком) смысле как конкретную сферу жизни общества (духовную сферу), включающую искусство, творческую деятельность, развлечения, досуг, ремесло, детское творчество, а также деятельность их обеспечивающую (финансовую, правовую, управленческую, подготовку профессионалов, информационную, развитие материально-технической базы).

Содержание деятельности в арт-сфере обуславливается духовной сферой общества, так как с анализа содержания духовной сферы конкретного типа общества начинается маркетинг в данной сфере и завершается расширенным формированием ее содержания. Современный маркетинг в арт-сфере широко обращается к содержанию духовной сферы для обеспечения рекламы, связей с общественностью, спонсорства, меценатства и т. д.

Термин «маркетинг» профессионалы трактуют по-разному и, несмотря на свою нынешнюю распространенность, он практически не переводится на русский язык. Объяснение этого феномена непосредственно вводит маркетинговую проблематику в контекст современной культуры.

Маркетинг не изобретается и не вводится специально для российской действительности. Необходимость в нем, его эффективное применение обусловлены развитием именно рыночной экономики, закономерностями социально-экономического и социально-культурного развития современного общества. Существуют десятки определений содержания понятия «маркетинг», которые при всех различиях выделяют в нем главное – *ориентацию на потребителя*.

Ограниченное понимание маркетинга как коммерческой деятельности вызывает настороженное отношение субъектов социально-культурной деятельности к маркетингу в арт-сфере. Однако маркетинг в системе арт-менеджмента не ограничивается сферой платных услуг, потому что это существенно сужает возможности его применения. Прямое применение маркетинга в обычном (коммерческом) понимании к сфере культуры не совсем правомерно. Дело в том, что в применении к сфере духовных потребностей людей сама концепция маркетинга требует известного переосмысления. Опыт показывает, что недостаточно в современных условиях ориентироваться на нужды и потребности населения. Социальная задача маркетинга в арт-сфере заключается в формировании актуальных духовных потребностей общества.

Такие исследователи маркетинга, как Ф. Котлер, С. Леви, Д. Залтмансон, К. Фокс и другие, совершенно правы, распространяя маркетинговый подход на некоммерческую сферу. Помимо традиционного маркетинга в некоммерческой сфере и его социально-культурных последствий (социально-этический маркетинг) сложился специфический социальный маркетинг. «Социальное» в данном контексте обозначает все относящееся к совместной жизни людей, определяемое различными формами общения и обществом. «Социальное – это совокупность тех или иных свойств и особенностей общественных отношений, которые проявляются в конкретных условиях между индивидами или общностями в процессе совместной деятельности»<sup>85</sup>. *Социальный маркетинг*, по мнению Г. Л. Тульчинского, – маркетинг улучшающих жизнь социальных перемен в образе жизни, идеалах, ценностях, нормах<sup>86</sup>. Собственно маркетинг изначально социален, так как направлен на удовлетворение социальных потребностей, опирается на социологические методы сбора и анализа информации. Следовательно, социальный маркетинг касается прежде всего таких сфер, как культура, искусство, образование, здравоохранение, религия, политика и т. д. Социальный маркетинг – это маркетинг идей, личностей, программ, социальных институтов.

<sup>85</sup> Рысь Ю. И., Степанов В. Е. Социология: структурно-логические схемы с комментариями. М., 1999.

<sup>86</sup> Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Маркетинг в сфере культуры. М.: Лань, 2014. 496 с.

Маркетинг в арт-сфере (маркетинг музеев, театров, галерей) ориентирован на решение социальных задач потребителя. Он одновременно сочетает в себе черты коммерческого маркетинга и некоммерческой деятельности. Такое сочетание вовсе не означает отказ от основных компонентов маркетинга: определения рынков социальных услуг; позиционирование на рынке; реклама и продвижение; конкуренция; поиск и завоевание своей ниши на рынке услуг; проблемы финансирования; внешнеэкономическая деятельность.

Особенности арт-маркетинга напрямую связаны со спецификой культурных потребностей, рассмотренных ранее (культурные потребности, по сравнению с материальными носят принципиально творческий, созидательный, энергетически заразительный характер) и заключаются в следующем:

- особенности целей: основной целью маркетинга в арт-сфере является реализация социально-культурной программы, что требует в свою очередь повышенного качества данных услуг, убежденности потребителей этих услуг в их жизненной необходимости;

- особенности услуг: обычно услуги, идеи и программы имеют преимущественно социально-культурное и лишь косвенно экономическое значение. Социальная услуга обычно связана с узким потребительским сегментом и деятельностью, не приносящей прибыль, поэтому часто данная сфера нуждается в программах фандрейзинга, льготах, дотациях, спонсировании, меценатстве;

- особенности реализации: для маркетинга в арт-сфере особую роль играет пространство, недоступное коммерческим фирмам, в том числе за счет использования в распространении части услуг поддержки государственных организаций; кроме того, в маркетинге культурных учреждений тесно переплетаются маркетинг политический, религиозный, маркетинг идей, личностей, программ и деятельность коммерческих организаций, что создает дополнительные возможности реализации маркетинговой концепции за счет целевого подхода и личных контактов.

- особенности продвижения в маркетинге арт-сферы достаточно специфичны, т. е. тесно связаны с зависимостью от государственной политики и давления общественного мнения. Поэтому широко используются методы public relations, сотрудничество со средствами массовой информации, что позволяет использовать позитивный потенциал особенностей маркетинга данной сферы и снижает его риски, связанные с «нетрадиционностью» и «нехарактерностью» для классического (коммерческого) маркетинга.

Особенности маркетинговой деятельности в арт-сфере определяют внешнюю форму этой деятельности, которая, в свою очередь, обусловлена основными принципами и методами, разработанными в теории маркетинга

социально-культурной деятельности и подтвержденными в практике его учреждений.

В исследовательских источниках арт-маркетинг предлагают рассматривать в качестве особой платформы для сотрудничества бизнеса и искусств, разработанной для извлечения прибыли из подобного рода объединений. Известно, что современная арт-сфера, кроме воплощения прекрасного, выполняющего как просветительскую и эстетическую функции, есть процесс интеграции бренда в арт-продукт (будь то продукт музейной, театральной, галерейной деятельности и др.). Тогда арт-маркетинг должен не только генерировать идеи, но и профессионально предлагать обществу наиболее эффективные в коммерческом плане виды искусства. Соответственно, профессия арт-маркетолога предполагает синергию профессионального образования с сфере культуры и знаний технологий маркетинга.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, в чем заключается концепция социального маркетинга по Ф. Котлеру.

2. Сопоставьте понятия «маркетинг» и «социальный маркетинг».

3. Объясните, представляет ли арт-сфера самостоятельный феномен. Ответ обоснуйте.

4. Арт-сфера в концепции маркетинга понимается в двух планах: широком и узком (отраслевом). Раскройте содержательно данные позиции. Покажите связь арт-сферы с управленческой, маркетинговой, экономической компетентностью работников культуры.

5. Объясните, почему арт-сфера является предметом изучения экономических наук.

6. Назовите задачи маркетинга в сфере культуры.

7. Укажите, на какие задачи ориентирован арт-маркетинг.

8. Сформулируйте социальные задачи арт-маркетинга.

9. Заполните таблицу.

Особенности целей	Особенности услуг	Особенности реализации	Особенности продвижения

## **6.2. Принципы маркетинга в арт-сфере**

Постепенный эволюционный процесс позволил маркетингу в арт-сфере оформиться в строгую и стройную систему знаний, включающую

самостоятельные принципы, методы и приемы. Сформулированные на основе реального поведения людей и вытекающие из его сущности принципы «классического» маркетинга являются фундаментом экономической деятельности.

Основные принципы и методы классического маркетинга заключаются в следующем:

1) нацеленность на четкий коммерческий результат, что для конкретного предприятия может выражаться в овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности;

2) комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения спроса, рекламы, стимулирования сбыта;

3) максимальный учет условий и требований выбранного рынка с целенаправленным одновременным воздействием на него;

4) долговременность целей, направленных на товар (услугу), обладающих принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающих долгосрочный успех;

5) адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и реализацией продукта (услуги).

Однако основным принципом, действующим на всех стадиях маркетинга, – принцип *обратной связи между производителями услуг и потребителями*. Принципы арт-маркетинга аналогичны принципам классического маркетинга, но в их соотношениях и степени влияния на характер маркетинговой деятельности есть некоторые особенности. В частности, доминирующее положение приобретает необходимость учета духовно-социальных факторов. В свою очередь, результаты деятельности организации, производящей культурные услуги, непосредственно формируют идеологическую социальную среду, задают определенное содержание процессу социального идеологического образования.

В пространстве социально-культурной сферы усиливается действие принципа адекватности меняющегося спроса и способа реализации культурной услуги. Это связано, во-первых, с *особой динамичностью спроса на культурные услуги* вследствие постоянного развития и творческого обновления социальных и культурных потребностей и с самой социальной мобильностью: в кризисные эпохи увеличивается скорость перехода людей с одной ступени социальной иерархии на другую – как вверх, так и вниз. Во-вторых, это связано с особой значимостью показателей *удовлетворения социально-культурного спроса* как для современного состояния социума, так и для его развития в будущем. Будущее социума напрямую зависит от

процессов идеалообразования, идущих в настоящем, а они, в свою очередь, могут быть отслежены исходя из показателей социально-культурного спроса.

Маркетинговая деятельность как таковая направлена на то, чтобы сделать максимально управляемым процесс производства и реализации услуг. Отсюда главная функция арт-маркетинга – *организация комплексной деятельности по производству и оказанию социально-культурных услуг с учетом отказа от морально устаревших услуг и продвижения на рынок культурных услуг-новинок*. Для социально-культурной деятельности это означает необходимость теоретического и практического исследования как процессов нового идеалообразования, так и процессов мучительного расставания со старыми идеалами.

Анализ отечественной и зарубежной практики позволяет сделать вывод, что собственно маркетинговые принципы во многом совпадают с принципами арт-менеджмента. Но при этом необходимо учитывать, что господствующие экономические ценности и представления обязательно определяются и подпитываются идеалами духовными. Эта связь двусторонняя: выбор идеалов, в свою же очередь, зависит от господствующих в данном социуме экономических способов хозяйствования. Поэтому коммерческий и некоммерческий маркетинг должны рассматриваться в их взаимообусловленности, так как цель того и другого – реализовать технологии осуществления тех идеалов, которые являются базовыми и доминирующими в данном типе социума.

Выделим *два основных принципа арт-маркетинга*:

1) мониторинг потребностей, состояния и динамики спроса в сфере социально-культурной деятельности;

2) создание условий для максимальной адаптации к внешней среде, структуре культурного спроса исходя преимущественно не из коммерческой цели, а из долгосрочной перспективы взаимодействия с потребителем.

*Мониторинг потребностей, состояния и динамики спроса в сфере социально-культурной деятельности.* Социальный маркетинг диктует подчеркнута дифференцированный подход к потребителю культурных благ. Очевидно, что признаки дифференциации подвижны, ситуативны, как и интересы людей. Повседневные интересы многочисленных субъектов социально-культурной сферы могут формироваться достаточно стихийно: от музыки сегодня до автомобилей завтра. Но это не значит, что подобная перемена может служить основанием для последовательного зачисления данного субъекта в группы «меломанов» или «автолюбителей».

Концепция маркетинга в арт-сфере не допускает сведения всех людей к неким жестко закрепленным группам. Следовательно, менеджеру важно динамично отзываться на изменения в потребительских ориентациях. Для того чтобы выделить основные сегменты социально-культурной сфе-



ры с точки зрения классификации субъектов, выступающих потребителями результата социально-культурной деятельности, необходимо воспользоваться системой устойчивых социальных признаков, наиболее характерных для современного общественного устройства.

Однако речь идет не о том, что различные социальные группы должны быть замкнуты и закрыты друг от друга. Наоборот, арт-сфера предполагает не только ориентацию на вполне конкретную социальную группу и ее культурные потребности, но и понимание социальной перспективности межгруппового (межэтнического, межрелигиозного и т. п.) сотрудничества. Поэтому как раз большой социальный эффект приносит организация межвозрастного и межсемейного общения. Современная социально-экономическая ситуация требует от арт-сферы введения такого признака сегментации рынка, как уровень доходов. Например, у малообеспеченных людей должна быть возможность бесплатного посещения клубов по интересам, мероприятий и др.

Сегментация также предусматривает учет психографических факторов, которые непосредственно влияют на спрос и отношение к библиотеке, театру, музею и т. д. Речь идет о принадлежности к определенному социальному слою, образу жизни. Дифференцированный подход предусматривает и учет поведенческих факторов: личностные особенности потребителя, его характер, привычки. Так, у каждого публичного учреждения есть свои «особенные» посетители. Рассматривать их присутствие надо не как недоразумение, а как социальную данность.

Так, специализированное обслуживание инвалидов – еще один важнейший сегмент деятельности арт-сферы. Согласно данным ЮНЕСКО в современном мире 10 % людей являются инвалидами. Международные и отечественные культурные организации чрезвычайно озабочены тем, чтобы эта огромная часть современного человечества не была бы дискриминирована в своих основных правах, в том числе и социально-культурных. Поэтому современный социальный маркетинг должен взять на себя нравственную и практическую обязанность разработать технологию предоставления социально-культурных услуг для инвалидов, тем более, что чаще всего сами инвалиды иногда гораздо более, чем здоровые люди, ориентированы на преимущественное удовлетворение духовных потребностей.

*Создание условий для максимальной адаптации к внешней среде, структуре культурного спроса исходя преимущественно не из коммерческой цели, а из долгосрочной перспективы взаимодействия с потребителем.* Содержание идеалов, лежащих в основании той или иной социальной целостности, – это особого рода взаимодействие и взаимообусловленность экономических и духовных идеалов. И те, и другие не могут эффективно функционировать без дополняющей «противоположности». Реальное

взаимоотражение экономических и духовных идеалов более всего проявляется в социально-культурной деятельности, где «внешняя среда» – это комплекс экономических и политических социальных отношений и их конкретных форм.

На первый взгляд, «внешняя среда» современного социума достаточно враждебна к социально-культурному пространству как «непроизводительному» и «экономически бесперспективному». Однако это не так. Экономические идеалы всегда питаются определенным социально-культурным содержанием. Поэтому социально-культурная деятельность должна, с одной стороны, опираться на объективные для себя условия «внешней среды», так как явное противопоставление экономических и духовных идеалов приведет, скорее всего, к тупику для социально-культурной сферы. А, с другой стороны, необходимо иметь в виду, что иногда экономические идеалы явно бесперспективны (например, культ денег как знаков в отсутствие культа трудолюбия, бережливости, заботы о семье), и их длительное доминирование ведет общество к неминуемой стагнации.

Тогда задача арт-сферы – методами, свойственными именно этому виду деятельности, выявлять социальную опасность и бесперспективность подобного рода идеалов. Кроме того, экономическая (в том числе маркетинговая) деятельность учреждений социально-культурной сферы может выступить моделью, эталоном, образцом для экономической деятельности предприятий других общественных сфер: производства, торговли, политики и др. Речь, прежде всего, идет о нравственной обусловленности маркетинга в арт-сфере, которая проявляется и внешним (этикетным) образом. Так, к подобного рода этикетным формам маркетинга принято относить необходимость создания пространства, максимально комфортного для субъектов–потребителей социально-культурных услуг.

Таким образом, маркетинг арт-сферы опирается на особые принципы, которые для своего воплощения требуют соответствующих практических методов, раскрывающих его технологические особенности. Современная ситуация в отрасли культуры характеризуется целым рядом проблем.

Прежде всего, это слабое развитие маркетинга в арт-сфере и неполная востребованность его потенциала различными субъектами культурного пространства. Далеко не всегда полное и качественное удовлетворение культурных запросов и «ожиданий». В отрасли культуры еще не сформировалось профессиональное понимание необходимости поиска механизмов продвижения (продажи) культурного продукта потребителю на рынок культурных услуг. По-прежнему остается значительной дистанция между произведенным культурным продуктом и реальным потребителем этого продукта.

Деятельность в арт-сфере достаточно специфична, и реализация маркетинга в ней предполагает:

- мониторинг рынка потребителей, их запросов, элементов дискомфорта в сфере досуга, культуры и творчества;
- взаимодействие с социальными группами (государственные органы, спонсоры, меценаты), заинтересованными в обеспечении культурных услуг;
- конкретизация интересов в конкретных приоритетных направлениях, видах и формах услуг и деятельности, их объеме, интенсивности и затратах.

Выполнение этих условий делает возможным профессиональное применение маркетинговых методов в арт-сфере. Ориентация на потребности человека, подкрепленная усилиями маркетинга, нацеленная на повышение качества жизни – главная цель системы маркетинга – гармонично соотносится с главной целью арт-сферы – *формирование социально-культурных потребностей человека*.

В общих чертах арт-маркетинг схож с классическим, однако его специфика очевидна:

1) арт-маркетинг формирует спрос брендов на довольно специфическом рынке – арт-рынке, и функционирует в сфере продвижения ценностей культуры;

2) просветительская и эстетическая функция арт-маркетинга выражена наиболее ярко и является фундаментальной, так как коммуникация осуществляется преимущественно на языке прекрасного.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите принципы арт-маркетинга, выделите два основных.
2. Объясните специфику деятельности в арт-сфере и суть реализации в ней маркетинга.
3. Объясните, в каких технологиях проявляется необходимость сочетания индивидуального своеобразия личностного отношения к культуре с методами социального управления культурными потребностями.
4. Сформулируйте главную функцию арт-маркетинга.
5. Назовите проблемы арт-маркетинга, укажите причины и предложите свое решение.

## **6.3. Особенности рекламы в арт-сфере**

Необходимость сочетания индивидуального своеобразия личностного отношения к культуре с методами социального управления культурными потребностями конкретно проявляется в современных технологиях анализа социальных отношений. Если согласно маркетинговой концепции арт-сфера взаимодействует с пользователями ее услуг, то необходим и регу-

лярный мониторинг состояния данного взаимодействия, изучение отношения к проектам и т. д.

Одной из фундаментальных технологий маркетинговой деятельности выступает реклама. В маркетинге под рекламой обычно понимается платная, однонаправленная и неличная форма коммуникации, агитирующая в пользу какого-либо товара, услуги марки, организации с помощью средств распространения информации. В современной российской рекламе немало проблем, порожденных нашими социально-экономическими условиями и национально-креативным сознанием.

Развитие разнообразных форм массовых коммуникаций в современном обществе становится важнейшим фактором, влияющим на содержание и динамику социально-культурных процессов. Одним из феноменов современной культуры и формой массовых коммуникации выступают маркетинговые технологии, в том числе реклама. Научное исследование и анализ их возможностей осуществляется, прежде всего, в научном моделировании данного вида рыночной деятельности, многочисленных формах и методах воздействия на специфическую форму социального поведения – потребительское поведение. Эмпирико-научные рекламные концепции, имеющие прикладной характер, находят конкретное выражение в профессиональной рекламной деятельности, средствах массовой коммуникации и субъектах арт-менеджмента. В нашем исследовании в качестве базового определения рекламы мы будем подразумевать собственное: *«Реклама – движущая сила противоречивого процесса создания, сохранения и изменения базовых идеалов культуры, использующая механизмы массовой коммуникации с целью моделирования потребительского поведения в диалектическом взаимодействии самоорганизации культурных форм и внешних факторов культурного развития»<sup>87</sup>.*

В условиях развития рыночной экономики арт-сфера должна объективно оценивать собственные рыночные возможности с учетом динамичных изменений конъюнктуры. Системный подход в процессе создания, распространения и умножения духовных ценностей должен учитывать дифференцированный подход к возможностям аудитории. Это в свою очередь подразумевает маркетинговые исследования (в том числе изучение реальных интересов и потребностей людей), а также использование современных технологий формирования этих потребностей и мотивированного выбора личностью форм культурной деятельности, которые, кроме пассивного присутствия, подразумевают и активное участие в ней.

---

<sup>87</sup> Ноздренко, Е. А. Реклама как фактор культурно-исторического процесса последней трети XX – начала XXI века: автореф дис. ... канд. филос. наук. В. Новгород: Новгород. гос. ун-т им. Я. Мудрого, 2006. С. 15.

Вопрос квалифицированного продвижения культурного продукта на сегодняшний день является достаточно проблемным. Одна из причин – отсутствие востребованного культурного продукта, направленного на удовлетворение и развитие культурных потребностей и интересов как отдельной личности, так и социума в целом. И это вопрос маркетинга и рекламы в арт-сфере. Другая причина связана с непониманием (чаще незнанием) технологий эффективного продвижения данной сферы, деятельность которой носит гуманистический, культурологический и развивающий характер.

Реклама способствует социализации человека посредством трансляции образцов и норм через механизмы массовой коммуникации, в рамках которых общество реализует технологические способы производства социальных значений. Она обуславливает конструирование социальной и индивидуальной идентичности, интегрирует общество, выступает способом социального контроля за процессами идеалообразования и проводником культурных изменений, являясь культуuroобразующим, идеалообразующим и социообразующим фактором.

Профессиональный подход к продвижению арт-сферы приводит к осознанию необходимости применения коммуникативных технологий (реклама, пиар-технологии и др.), способных отвечать требованиям современного общества и формировать актуальный спрос на данный вид духовного производства; создавать новые потребности личности, качественно влияя и определяя духовно-культурную жизнь общества.

Обозначенные требования вполне реализуемы при условии эффективного обращения к целевым аудиториям с учетом сформированного в современной культуре рекламного стиля мышления, которому присущи следующие черты<sup>88</sup>:

- *образность мышления* (связана с интеграцией в рекламе литературы (слова) и предметного искусства (художественный образ), способствующей идентификации объектов окружающего мира);

- *ассоциативность мышления* (связь рекламируемого объекта с закодированными в нем представлениями о доминирующих в данной культуре идеалах, системе ценностей, традициях, обычаях, картине мира);

- *экстравагантность мышления* (связана с изобретательным лексиконом рекламы, когда традиционное представление о чем-либо становится репрезентом и выразителем иного);

- *мобильность мышления* (выражается в краткости рекламного сообщения (слоган), а, как гласит известная пословица, «краткость – сестра

---

<sup>88</sup> Ноздренко, Е. А. Реклама как фактор культурно-исторического процесса последней трети XX – начала XXI века: автореф дис. ... канд. филос. наук. В. Новгород: Новгород. гос. ун-т им. Я. Мудрого, 2006. С. 17.

таланта»). Мобильность рекламы облегчает адаптацию человека в условиях окружающей среды;

- *цитатность мышления* (формируется при восприятии рекламного сообщения, когда происходит сопоставление нескольких текстуальных миров). Реклама цитирует ситуации из знакомых целевой аудитории канонических текстов (кинофильм, произведение искусства, музыка и т. д.), изречения лидеров общественного мнения или гениев.

В процессе идеалообразования реклама осуществляет функцию специфического субъекта социальной коммуникации, вне деятельности которого данный процесс был бы сведен лишь к схоластическому декларированию и лишен наличной и актуальной реальности. Как субъект социальной коммуникации реклама – это система институтов, действующих в сфере социально-экономических и социально-культурных процессов, обеспечивающих коммуникацию различных видов социальных субъектов. Если конечным результатом социальной коммуникации в форме рекламы выступает эффективность, управляемость, рационализация и социальная оптимизация процессов культурного идеалообразования, то вопрос формирования новых потребностей личности в сфере потребления культурного продукта – это вопрос эффективного его продвижения.

Символическое содержание рекламных образов при продвижении арт-сферы должно заполняться актуальным в обществе контекстом. А социальная роль рекламы в данном случае заключается в обеспечении единого для потребителя всеобщего понимания и истолкования таких символов в их новом конвенциональном наполнении, которое влияет на формирование культурной потребности, а значит, на качество культуры общества, в котором потребитель живет.

Наступившая эра масс-медиа и электронной информации радикально меняет как среду обитания человека, так и его самого. Новые средства массовой информации, в том числе реклама, стирают пространство и время, устраняют национальные границы, связывая в единую сеть самые отдаленные уголки и различные эпохи. Способность к быстрому охвату самых широких аудиторий, владение технологическим подходом проектирования превращает рекламу в важный фактор, *трансформирующий* всю систему духовного производства. Как средство трансляции культурной информации она играет *проективную* роль в усвоении личностью (обществом) ценностей культуры в культурном обмене и в конкретных общественных типовых проявлениях; реклама сама есть проект. *Реклама проектирует информацию, а опосредованно – человека и общество.* Реклама до известной степени обозначает цивилизованность и культуру, способность населения быть обществом, а не толпой. И в этом, втором, ее значении восстанавливается генетически исходное понимание рекламы как процесса культивирования.

В конце XXI века значимость рекламы, в том числе и в арт-сфере, резко усилилась в силу ряда факторов:

1) в результате усложнения общественного поведения усиливаются культурно-информационные потребности людей. Информация превращается в массовый продукт, а растущую потребность в рекламной информации начинают испытывать не только деятели социально-культурного рынка, но миллионы и сотни миллионов потребителей арт-сферы;

2) реклама становится не только сообщением, имеющим конкретное содержание, а экономической категорией в арт-сфере. Она получает рыночную оценку и зачастую перестает быть бесплатным продуктом. Возникает рекламный рынок, расширяются инвестиции в информацию с целью получения новой информации, создания различного рода инноваций для извлечения дополнительной прибыли, а также воздействия на социальное поведение людей.

3) возросли технологические возможности получения, хранения и использования рекламы во всевозрастающих объемах. Направление и скорость изменения информационных потоков, способы создания и поглощения (использования) рекламы определяют структуру культурно-информационного пространства. Технологическое лидерство в рекламе захватили информационные технологии, в основе которых лежит взаимодействие глобальной сети и человека.

Предпосылкой, создающей возможность растущего использования рекламы в экономике, политике и культуре, является создание культурно-информационной среды общества, которая может быть понята в первом приближении как культурно-информационное пространство (пространство, в котором распространяется социально-культурная информация). Структура рекламного пространства выражает культурно-информационную инфраструктуру общества – различные сети распространения рекламной информации, систему образования, культуру, науку и средства массовой информации.

Реклама создает пространственно-подобную конструкцию, представляющую собой определенный срез социально-культурного пространства. Этот срез можно назвать *социоинформационным пространством*, причем добавление «социо» содержит также культурологические, экономические и политические аспекты. В таком пространстве осуществляется взаимодействие информационной инфраструктуры, присущей рекламному пространству, с экономической, социальной, политической, правовой и культурной инфраструктурами.

Реклама – один из институтов трансляции духовной культуры. Она наследует определенные средства – «духовное оборудование» (термин П. Флоренского). Слово, знаки, мифы, символы и т. п. могут олицетворять,

например, образ самого учреждения арт-сферы, идеи, составляют ресурсную базу, обеспечивающую «ядро» технологии рекламы. Миф, как и реклама, предполагает наличие факта, интерпретации, логики, символов, рассказа и т. д. И миф, и реклама порождает у человека искушение к познанию, обладает способностью особого рода внушения. Следовательно, реклама выступает на уровне мифосознания. По сути, реклама – это замена или присоединение одной идеи (локальной, рекламной) к другой, глобальной (т. е. к мифу). Рекламная деятельность предстает как система определенных действий, направленная на формирование конкретного социального мини-мифа, как часть большого фокуса общественного сознания, приобретающая тем самым идеологический характер<sup>89</sup>.

В культуре существует много способов влияния на сознание человека. Они исторически меняются. Но попытка выделить общее в формах воздействия на социальное бытие и социальное сознание приводит к необходимости ввести понятие мифа как объект-модели, которая кодифицирует мысль, предлагает определенные правила поведения, рационализирует и оправдывает социальные установления.

Ф. Ницше усмотрел в мифе «жизненные условия всякой культуры. Культура может развиваться лишь в очерченном мифом горизонте»<sup>90</sup>. По мнению О. А. Карловой, логично рассматривать миф как основание культуры: «С точки зрения формальной логики миф – это обман, но правильно было бы его назвать «обманом, дарующим смысл»<sup>91</sup>. Миф предполагает наличие факта, интерпретации, логики, символов, рассказа и т. д. И миф, и реклама порождают у человека искушение к познанию, обладают способностью особого рода внушения. Следовательно, реклама способна выступать на уровне мифосознания. По сути, реклама – это использование мифов в прагматических коммерческих целях. Она предстает как система определенных действий, направленная на присоединение к конкретному социальному мифу как основе общественного сознания и общественного бытия.

Главной целью рекламных кампаний является побуждение к действию, результатом которого является достижение или увеличение потребительского спроса на рекламируемый продукт. Ведущая цель рекламы в арт-сфере – создание социально привлекательного образа для потенци-

---

<sup>89</sup> Карлова О. А. Мифы о культуре в современном российском культурологическом образовании // Культурологи и художественная культура: сб. материалов регион. науч.-практ. конф. Красноярск, 2000.

<sup>90</sup> Современный философский словарь / под общ. ред. В. Е. Кемерова. М., 1998.

<sup>91</sup> Карлова О. А. Мифы о культуре в современном российском культурологическом образовании // Культурологи и художественная культура: сб. материалов регион. науч.-практ. конф. Красноярск, 2000. С. 8.



альных потребителей культурных благ – достигается через решение следующих задач:

- доведение до сведения потенциальных потребителей информации о продукте, его характеристиках, месте, условиях приобретения и т. д.;
- побуждение к тому, чтобы воспользоваться данной культурной услугой с помощью доводов в пользу такой возможности;
- стимулирование к обращению к проектам, продуктам арт-сферы.

Исследования показывают, что часто человек сам не представляет собственные потребности в продукте арт-сферы. Например, библиотека для большого числа людей до сих пор видится своеобразным филиалом системы политпросвещения; для многих подростков она – просто скучное место, где поучают и воспитывают. Однако сегодня наша реальность уже не соответствует данным устойчивым стереотипам. Для того чтобы изменить представление о библиотеке, нужна профессионально организованная рекламная кампания. По реакции потенциальных клиентов на такую рекламу можно судить о спросе на библиотечную деятельность и, делая выводы, более целенаправленно сегментировать ее.

Реклама в сложной системе маркетинга выполняет разные функции: формирование спроса на услуги; популяризация новых форм и методов работы; содействие широкой известности учреждений арт-сферы; использование опыта других учреждений культуры и т. д.

С социально-экономической точки зрения типы рекламы, как правило, различают в зависимости от фазы жизненного цикла той или иной социально-культурной услуги. В зависимости от того, какие целевые установки ставит арт-сфера в каждый период своей деятельности, реклама выполняет конкретные задачи:

- *информативную* (пример: учреждение культуры хочет проинформировать население об обновлении качества и количества своих услуг или сформировать свой неповторимый имидж с помощью рекламных средств);
- *убеждающую* (пример: особую значимость приобретает реклама на этапе расширения деятельности, она должна убедить посетителя посетить именно это культурное пространство, не откладывая, и т. д.);
- *напоминающую* (пример: если в учреждении культуры уже существует довольно большой ассортимент услуг, то напоминающая реклама призвана привлечь дополнительное внимание на традиционную услугу, напомнить потребителям о том, где и как можно воспользоваться ей, и таким образом закрепить в памяти клиентов сведения об оказываемых услугах.

Несомненно, что перечень функций рекламы может быть продолжен, но можно ограничиться указанием на эти основные задачи, которые выделены большинством исследователей рекламной деятельности. Реклама в арт-сфере перестает быть просто рекламой – она становится образом

жизни, так как формирует потребности, призывает потребителя воспользоваться услугой, которая подтверждает определенное качество жизни, социальный статус и престиж. Сила рекламных сообщений теперь заключается не столько в информировании о качестве культурной услуги, сколько в средстве присоединения к определенному «сообществу потребления»<sup>92</sup>.

Функция рекламы по созданию потребительских установок по своей социокультурной значимости выходит далеко за пределы узко экономической сферы. Необходимо обозначить новую функцию – *формирование стиля жизни, распространения и пропаганды ценностей и жизненных установок*, что возможно лишь при формировании общественного мнения по поводу стандартов и норм поведения, а также интеграции общества на основе этих стандартов, норм и идеалов.

Можно констатировать, что на сегодняшний день реклама в системе арт-маркетинга представляет собой систему, которая способна действовать в направлении удовлетворения разнообразных экономических, социальных, культурных потребностей и запросов населения, а также их корректировать. Имидж любого учреждения культуры, как правило, не бывает выше качества услуг, предоставляемых им. Следовательно, роль рекламы и заключается в том, чтобы зафиксировать действительное положение дел и в то же время повлиять на совершенствование качества предоставляемых услуг или реализуемых проектов. Для того чтобы любое учреждение культуры и арт-проект преуспевали в своей деятельности, мало заниматься рекламой, необходимо обеспечить высокий уровень своих предложений.

### ***Вопросы и задания***

1. Объясните, можно ли назвать рекламу одной из фундаментальных технологий маркетинговой деятельности и почему.

2. Дайте философско-культурологическое определение понятия «реклама» по Е. А. Ноздренко. Объясните, как данное определение относится к арт-маркетингу.

3. Объясните, способствует ли реклама социализации человека. Докажите это.

4. Перечислите черты рекламного стиля мышления. Прокомментируйте каждый из них, приведите собственные примеры их реализации.

5. Обоснуйте, почему символическое содержание рекламных образов при продвижении арт-сферы должно заполняться актуальным в обществе контекстом.

6. Назовите факторы увеличения значимости рекламы в арт-сфере.

---

<sup>92</sup> Бурстин Д. Дж. Сообщества потребления // Тезис. 1993. Т. I. Вып. 3. С. 232.

7. Объясните, почему реклама создает пространственно-подобную конструкцию, представляющую собой определенный срез социально-культурного пространства.

8. Объясните, является ли реклама одним из институтов трансляции духовной культуры. Докажите это.

9. Объясните, почему реклама выступает на уровне мифосознания.

10. Назовите способы влияния на сознание человека в культуре.

11. Назовите ведущую цель рекламы в арт-сфере и задачи по ее достижению.

12. Назовите функции рекламы в арт-сфере.

---

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Творческие задания

#### *Задание 1. Аналитический обзор*

Сгруппируйте информацию, полученную на основе анализа, систематизации и обобщения сведений и первоисточников. Объем – не менее 10 с. печатного текста по предлагаемым темам:

- 1) история формирования и развития арт-индустрии в Европе и США;
- 2) арт-рынок произведений изобразительного искусства;
- 3) современные деятели арт-индустрии;
- 4) организация шоу-программ в учреждениях развлекательной сферы;
- 5) государственное управление культурой и искусством;
- 6) музейный менеджмент;
- 7) профессионализм и мастерство арт-менеджера;
- 8) творческо-производственная деятельность театрально-зрелищных предприятий.

#### *Задание 2. Разработка проекта по продвижению и продаже конкретного произведения искусства*

Выберите одно или несколько произведений современного красноярского художника и предложите проект его продвижения на арт-рынке России в соответствии с действующей законодательной базой и рыночными механизмами, смоделируйте результат. Объем – не менее 20 с. печатного текста. Текст работы сопроводите иллюстративным материалом и презентацией.

#### *Задание 3. Технологии организации шоу-программ в учреждениях развлекательной сферы*

Проанализируйте опыт работы учреждений развлекательной сферы по организации шоу-программ. Деятельность организации необходимо рассмотреть по следующим аспектам: тип учреждения; наличие собственных творческих коллективов и исполнителей и их краткая характеристика; направленность программ (например, зрелищно-развлекательные, игровые, музыкальные и т. д.); концептуальные аспекты программ; источники финансового обеспечения; материально-техническое обеспечение развлекательных программ.

Объем – не менее 20 с. печатного текста. Текст работы сопроводите иллюстративным материалом и презентацией.

## Тестовые задания

**Задание 1. Заполните таблицу.**

Этап развития культуры	Объект арт-менеджмента	Субъекты арт-менеджмента

**Задание 2. Изобразите прямые и обратные межпредметные связи.**



**Задание 3. Заполните таблицу.**

Парадигма	Тип культуры

**Задание 4. Заполните таблицу.**

Фрагмент арт-сферы	Объект управления	Субъект управления
Сценическое искусство		
Изобразительное искусство		
Музыкальное искусство		

**Задание 5. Найдите соответствие.**

Вид	Время возникновения
Арт-индустрия	VII век
Водевиль	XX век
Джаз	XVI век
Творчество трубадуров	XIX век

**Задание 6. Дополните пункты 1–3**

1. Картинная галерея выполняет функции:
  - 1) просветительскую;
  - 2) коммуникативную;
  - 3) ...
2. Аналитические способности арт-менеджера проявляются в следующем:
  - 1) умения логично мыслить;

- 2) рациональности;
  - 3) способности предвидеть;
  - 4) ...
3. Качество «инновационность» означает:
- 1) способность принимать и предлагать новое;
  - 2) управлять творческим процессом;
  - 3) принимать нетрадиционные решения;
  - 4) ...

**Задание 7. Заполните таблицу.**

Социальные компетенции арт-менеджера	Познавательные компетенции арт-менеджера	Организационные компетенции арт-менеджера

**Задание 8**

1. Составьте иерархию ценностных ориентаций арт-менеджера.
2. Назовите, какими технологиями должен владеть арт-менеджер.
3. Арт-менеджер как искусствовед должен обладать рядом качеств. Составьте их классификацию.
4. Создайте словесный портрет искусствоведа-знатока, искусствоведа-майевтика, искусствоведа-исследователя.
5. Объясните необходимость и ограниченность возможностей управления арт-сферой.

**Задание 9. На примере снятых на различных этапах развития киноиндустрии фильмов покажите динамику деятельности арт-менеджера.**

**Задание 10. Заполните таблицу.**

Функции арт-менеджмента	Характеристика
Целеполагание	
Прогнозирование	
Планирование	
Принятие решения	
Организация	
Реализация	
Координация	
Регулирование	
Мотивация	
Стимулирование	
Контроль	

**Задание 11. Заполните таблицу.**

Функциональные роли	Характеристика
арт-менеджера	
арт-директора	
арт-дилера	
арт-куратора	
продюсера	
импресарио	
арт-галериста	

**Задание 12. Установите соответствие между функциями куратора выставочного проекта и содержанием его деятельности.**

Функции	Содержание деятельности
Репрезентативная	Публикует каталоги и буклеты проводимых выставок, пропагандирует и актуализирует современное искусство
Коммерческая	Оценивает эстетические качества произведений искусства в контексте экономических критериев, препятствует проникновению на рынок непрофессиональных работ и выступает своеобразным гарантом качества
Культурно-просветительская	Обеспечивает эффективное взаимодействие между участниками художественного процесса
Коммуникативная	Демонстрирует произведения искусства, организует выставки и проекты
Экспертная	Осуществляет продажи экспонируемых произведений искусства

**Задание 13. Заполните таблицу.**

Специализация деятельности арт-менеджера	Характеристика
Художественная	
Организационная	
Маркетинговая	
Финансовая	
Нормативно-правовая	
Технологическая	
Экспертная	

**Задание 14. Заполните таблицу.**

Стиль руководства арт-менеджера	Характеристика
Авторитарный (директивный)	
Демократический (коллегиальный)	
Попустительский (разрешительный, либеральный, отрешенный)	

## Кейсы

### ***Кейс 1. Срочный заказ. Риски***

Художественный музей принял на работу по трудовому договору дизайнера, который должен был за полтора месяца подготовить сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание (тираж 500 экз.). Когда оставалось сверстать всего 50 с., дизайнер потребовал повышения зарплаты, а за день до сдачи сборника в типографию не вышел на работу.

Директор музея обратился к другому дизайнеру, ввиду срочности работы ему оплатили верстку сборника по самой высокой ставке. Спустя время первый дизайнер потребовал выплатить ему зарплату

В итоге конференция прошла успешно, все участники получили изданный сборник материалов. Но спустя определенное время объявился дизайнер, начинавший верстку сборника материалов конференции, и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив больничный лист.

#### *Вопросы*

1. Как грамотно составить трудовой договор.
2. Как оценить риски при приеме специалиста на работу.
3. Разработайте алгоритм действий.

### ***Кейс 2. Стратегия агентства «Арт-студия»***

Агентство «Арт-студия» получило заказ от компании «Инкор» на приобретение скульптуры «Юный Геракл» стоимостью 100 тыс. дол. По договору скульптура могла находиться на выставке три недели. В первую неделю агентство имело возможность купить скульптуру за 85 тыс. дол., что принесло бы 15 тыс. дол. прибыли. Во вторую неделю можно было выкупить скульптуру за 70 тыс. дол. Вероятность этого оценивалась в 50 %. На третьей неделе цена скульптуры могла опуститься до 50 тыс. дол. По окончании выставки, если скульптура так и не будет продана, ее купит галерея по еще более низкой цене.

#### *Вопросы*

1. Опишите возможные действия агентства.
2. Выберите оптимальную стратегию агентства и ожидаемую прибыль.
3. При какой максимальной цене покупки было бы выгодно отложить ее до третьей недели.

### ***Кейс 3. Заявка на участие в конкурсе на право получения гранта***

1. Ознакомьтесь с текстом заявки на участие в конкурсе социокультурных проектов среди социально ориентированных некоммерческих ор-



ганизаций, не являющихся религиозными организациями (объединениями) и политическими партиями (см. таблицу).

Таблица

ЗАЯВКА на участие в конкурсе социокультурных проектов среди социально ориентированных некоммерческих организаций, не являющихся религиозными организациями (объединениями) и политическими партиями		
Регистрационный номер заявки		
Дата подачи заявки		
Направление	Изобразительное искусство	
Название социокультурного проекта	Художественная выставка, посвященная 100-летию со дня рождения ветерана Великой Отечественной войны, заслуженного художника Российской Федерации Я. С. Еселевича	
Полное наименование некоммерческой организации	Красноярская региональная организация Всероссийской творческой общественной организации «Союз художников России»	
Руководитель некоммерческой организации (должность, фамилия, имя, отчество полностью)	Ануфриев Сергей Евгеньевич, председатель КРО ВТОО «Союз художников России», заслуженный художник Российской Федерации, академик Российской академии художеств, член Союза художников России	
Почтовый адрес	660049, Красноярск, пр. Мира, 56	
Контакты	Телефон: 227-14-38, 227-06-22 факс: 227-14-38	E-mail: krskart@mail.ru
Руководитель проекта (должность, фамилия, имя, отчество полностью)	Еселевич О. Я., член Союза художников России	
Контакты	Телефон, факс: 89232978325	E-mail: krskart@mail.ru
Краткое описание социокультурного проекта (не более 2-3 предложений, отражающих суть проекта)	Проект предусматривает проведение художественной выставки, посвященной 100-летию со дня рождения ветерана Великой Отечественной войны, заслуженного художника Российской Федерации Я. С. Еселевича на базе Дома художника КРО ВТОО «Союз художников России» как современной художественной площадки, обеспечивающей эффективные культурные коммуникации, воспитание чувства уважения к творческому наследию	
Продолжительность социокультурного проекта	Начало проекта (14 мая 2015 г.)	Окончание проекта (15 июня 2015 г.)
Запрашиваемый объем финансирования на реализацию проекта, руб.	(350 500 руб.)	(триста пятьдесят тысяч пятьсот рублей)

Окончание табл.

Организации-партнеры ( <i>организации и учреждения, принимающие участие в реализации проекта</i> )	Отделение «Урал, Сибирь, Дальний Восток» Российской академии художеств КГБУК «Красноярский художественный музей им. В. И. Сурикова» КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей» ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный художественный институт» Кафедра рекламы и социально-культурной деятельности ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет» Кафедра рекламы и культурологии ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный аэрокосмический университет им. М.Ф. Решетнёва» Институт международного менеджмента и образования ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный аграрный университет»
--	--

2. Проанализируйте текст заявки, укажите сильные и слабые стороны.

#### ***Кейс 4. Делегирование полномочий***

Директор Дома культуры, минуя заведующего отделом, дает срочное задание его подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Заведующий отделом и его непосредственный начальник считают свои задания неотложными.

##### *Вопросы*

1. Назовите риски руководителя и подчиненного в обозначенных вами вариантах.
2. Может ли быть данная ситуация квалифицирована как организационно допустимая.

#### ***Кейс 5. Эффективный тайм-менеджмент***

Начальник отдела театральной студии предлагает сотрудникам расписать свои дела в течение 24 часов по минутам и расставить приоритеты; рассчитать время, потраченное на важные дела и потраченное впустую.

##### *Вопросы*

1. Предскажите поведение творческих работников.
2. Обоснуйте необходимость такого задания. Приведите не менее пяти аргументов.

## Тесты

### *Тест 1*

1. В арт-менеджменте как новом научном направлении можно выделить:

- а) знания, научные институты
- б) профессию менеджера социально-культурной сферы
- в) межкультурные коммуникации

2. Трудности оформления арт-менеджмента как науки связаны:

- а) с отсутствием эмпирических данных о процессах в арт-сфере
- б) подвижностью проблемного поля наук, анализирующих арт-сферу
- в) отсутствием публикаций по вопросам арт-рынка

3. Термин «парадигма» означает:

- а) эмпирически проверенные знания
- б) образец, модель теоретической и прикладной деятельности
- в) инновационные знания

4. Парадигмальное оформление арт-менеджмента является:

- а) условием и результатом исследовательской деятельности
- б) современным направлением изучения арт-сферы
- в) результатом юридического оформления управленческого аппарата

5. Концептуальная схема арт-менеджера включает:

- а) определение статуса теоретического объекта
- б) правовое оформление деятельности ученого
- в) формализацию культурных коммуникаций арт-менеджера

6. Объектом арт-менеджмента является:

- а) деятельность менеджера организации культуры
- б) процессы управления в арт-сфере
- в) знания об арт-менеджменте

7. Арт-менеджмент может быть определен:

- а) как профессиональная деятельность по продвижению арт-продуктов
- б) целенаправленное формирование и преобразование арт-сферы
- в) управление культурными процессами

8. Предметом современного арт-менеджмента не является:

- а) политико-правовое поле социокультурной сферы
- б) описание, объяснение процессов в арт-сфере
- в) процессуальная сторона, связывающая художника и потребителя произведения искусства

9. В межпредметных связях арт-менеджмента отсутствует:

- а) андрогика
- б) культурология
- в) математика

**10.** Парадигмальное осмысление арт-менеджмента не зависит:

- а) от типа культуры
- б) политического режима
- в) уровня эмпирических знаний о процессах в арт-сфере

**11.** В рационально-прагматическом типе культуры арт-менеджмент становится:

- а) политико-правой отраслью
- б) инструментом для субъекта арт-сферы
- в) государственной структурой

**12.** Создание единства Истины, Добра, Красоты является задачей арт-менеджера:

- а) в средневековой культуре
- б) этикоориентированном типе культуры
- в) глобальной культуре XX в.

**13.** К идеалообразованию в арт-сфере менеджер:

- а) не имеет никакого отношения
- б) целенаправленно направляет этот процесс
- в) не компетентен решать эти вопросы.

**14.** Арт-менеджмент и профессия искусствоведа:

- а) не связаны между собой
- б) образуют органическое единство
- в) противоположны как техническая и теоретическая деятельность

**15.** Рефлексивность как принцип научного исследования арт-менеджмента означает:

- а) принцип научного исследования, который выражается в сознательном контроле над познанием процессов управления в арт-сфере
- б) самоанализ деятельности практика арт-менеджера
- в) определение тенденций развития арт-сферы

## ***Тест 2***

**1.** Историческая обусловленность арт-менеджмента означает:

- а) арт-менеджмент оставил важный след в истории
- б) арт-менеджмент существовал в далеком прошлом
- в) арт-менеджмент возник и эволюционировал вследствие изменившихся социально-экономических «вызовов» эпохи

**2.** Истоки практики арт-менеджмента относятся:

- а) к XIX в.
- б) периоду античности
- в) XVII в.

**3.** В Древней Греции возникли следующие виды искусства:

- а) театр

- б) арт-индустрии
- в) музыка
- 4. Меценат – это:**
  - а) имя собственное
  - б) должность при императоре
  - в) вид негосударственной поддержки в сфере искусства
- 5. Население Древнего Рима требовало:**
  - а) организации театральных объединений
  - б) хлеба и зрелищ
  - в) государственного финансирования сферы искусства
- 6. Движение трубадуров возникает:**
  - а) в лоне религиозных объединений
  - б) как светский вид искусства
  - в) мероприятия под покровительством короля
- 7. Арт-рынок возникает:**
  - а) в Древней Греции
  - б) Европе периода Возрождения
  - в) России в XIX в.
- 8. Арт-технологии трубадуров:**
  - а) больше не применяются
  - б) сохраняются в эстрадных жанрах
  - в) утрачены в силу непригодности
- 9. Опыт организации ярмарочных и развлекательных представлений сохраняется:**
  - а) в европейских мюзик-холлах, кабаре
  - б) современном театре
  - в) арт-индустриях
- 10. Отличительной чертой водевиля становится:**
  - а) служение аристократической публике
  - б) злободневность
  - в) наличие каламбуров и шуток
- 11. Как жанр водевиль появляется и оформляется:**
  - а) в XV в.
  - б) XVI–XVIII вв.
  - в) античной Греции
- 12. Водевиль оказал влияние на развитие:**
  - а) джаза
  - б) киноискусства
  - в) европейской комедии
- 13. Синтез ярмарочных и карнавальных представлений проявляется:**
  - а) в театре

- б) кабаре
  - в) оперетте
- 14.** Датой возникновения арт-рынка в Англии принято считать:
- а) 30 мая 1876 г.
  - б) 21 июня 1693 г.
  - в) 1 января 1923 г.
- 15.** Статус произведения искусства на арт-рынке определяется:
- а) показателями цены, количеством проданных произведений
  - б) именем художника
  - в) местом создания произведения искусства
- 16.** Матрица арт-рынка включает:
- а) государственные структуры
  - б) дилеров, торговцев произведениями искусства, коллекционеров
  - в) аристократию
- 17.** Среди функций художественной галереи нет:
- а) коммуникативной
  - б) репрезентативной
  - в) прогностической
- 18.** Арт-рынок во второй половине XIX в. делится на сферы:
- а) продаж мастеров прошлого и современных авторов
  - б) изготовления произведений искусства и сферу сбыта
  - в) восточной и западной культур
- 19.** Первым центром джазовой музыки является:
- а) Новый Орлеан
  - б) Париж
  - в) Нью-Йорк
- 20.** Арт-менеджмент как научная отрасль появился:
- а) в XIX в.
  - б) в XX в.
  - в) в XXI в.

### ***Тест 3***

- 1.** На изменение профессиональных качеств арт-менеджера не оказывает влияния:
- а) межкультурное взаимодействие
  - б) динамика арт-сферы
  - в) политические перевороты
- 2.** Профессиональное самоопределение арт-менеджера не включает:
- а) выбор профессии
  - б) совершенствование профессиональных навыков
  - в) заключение договора с работодателем

- 3.** Арт-менеджер сочетает в себе качества:
- а) управленца и искусствоведа
  - б) создателя произведений искусства и политика
  - в) исполнителя и экспериментатора
- 4.** Арт-менеджер моделирует ситуации на арт-рынке:
- а) где отражаются объективная ситуация и ожидания продавцов и покупателей
  - б) описывается политический режим
  - в) отражается динамика экономического роста страны
- 5.** Арт-менеджер должен:
- а) координировать деятельность производителя арт-продуктов и потребителя
  - б) участвовать в процессе обучения художника, музыканта
  - в) готовить кадры для арт-рынка
- 6.** Приоритетным элементом деятельности арт-менеджера выступает:
- а) преобразование арт-сферы
  - б) определение культурной политики
  - в) поиск ресурсов арт-рынка
- 7.** Арт-менеджер осуществляет координацию арт-процессов:
- а) инструкциями
  - б) налаживает процессы самокоординации арт-процесса
  - в) доводит информацию о положении на арт-рынке
- 8.** Функции арт-менеджера можно классифицировать:
- а) по назначению, содержанию
  - б) по видам инструкций
  - в) по видам учреждений
- 9.** Информационные ресурсы арт-менеджера:
- а) компьютеры, теле- и радиоаппаратура
  - б) данные для выполнения задач
  - в) архивы библиотек
- 10.** Профессиональный «профиль» арт-менеджера характеризуется:
- а) системой знаний, умений, навыков
  - б) названием учреждения, где осуществлялась подготовка
  - в) наличием единомышленников
- 11.** Искусствовед-знаток:
- а) это многознающий в различных областях работник
  - б) специалист, обладающий совершенным знанием экономики региона
  - в) специалист, обладающий совершенными знаниями в области искусства
- 12.** Субъективные качества знатока:

а) влечение к общению с произведениями искусства, зрительная память, художественное чутьё

б) наличие материальных возможностей для профессионального роста

в) стремление к организации арт-процесса

**13. Искусность знатока проявляется:**

а) в знании меры увлеченности и погруженности в произведение искусства

б) умении выполнять реставрационные работы

в) умении проводить агитационную работу со зрителем

**14. Среди «знаниевых» качеств искусствоведа нет:**

а) умения анализировать

б) умения проникнуть в суть художественного образа

в) умения разрешать конфликты в арт-среде

**15. На первый план в профессиональной деятельности арт-менеджера выступает:**

а) ориентация в ценах на арт-рынке

б) способность управлять творческими процессами

в) осуществление связей с общественностью

**16. Деятельность арт-менеджера не зависит:**

а) от ценностных ориентаций

б) уровня образования

в) наследуемых привычек

#### ***Тест 4***

**1. Кино возникает:**

а) как сектор воспитательного воздействия

б) ярмарочная забава

в) средство демонстрации технических достижений

**2. Киноискусство в XX в.:**

а) разрушает элитарную культуру

б) способствует развитию и массовой, и элитарной культуры

в) превращает массовую культуру в элитарную

**3. Киноискусство развивается:**

а) автономно от экономики

б) происходит взаимовлияние киноискусства и экономических процессов

в) становится решающим фактором развития экономики

**4. Задачи кино:**

а) нарушает сложившиеся коммуникативные процессы

б) является эффективным средством социокультурной коммуникации

в) слабо влияет на социокультурную коммуникацию



- 5.** Арт-менеджер способствует превращению кино:
- а) в фактор формирования картины мира, единения социокультурного пространства
  - б) средство достижения финансового благополучия, окупаемости финансовых затрат
  - в) способ развлечения, свободного времяпрепровождения
- 6.** Роль менеджера в киноиндустрии:
- а) остается неизменной
  - б) меняется на различных её этапах
  - в) зависит от подготовки профессиональных кадров
- 7.** Задачи «Госкино» состояли в следующем:
- а) регулировать работу киностудий страны и кинопрокат
  - б) организовывать работу кинопроката
  - в) финансировать производство кинопродукта
- 8.** В пореформенной России управление кинопроката:
- а) содержит кинозалы и целиком пополняет свои кинофонды
  - б) в роли покупателей на рынке кино выступают коммерческие залы
  - в) создает новые киностудии
- 9.** Арт-менеджер в условиях возникновения множества киностудий:
- а) является функционером малого и среднего бизнеса
  - б) не должен заботиться о поиске инвесторов
  - в) не обладает компетенцией оценки кинорынка
- 10.** «Авангард», Рекун-фильм, «Медиаком» являются:
- а) конкурентами Госкино
  - б) новыми киностудиями
  - в) современными киноклубами
- 11.** Направлениями технической модернизации кино стали:
- а) внедрение стереозвука, применение компьютерных и новых съемочных технологий
  - б) создание финансовых фондов, подчиненных госструктурам
  - в) распространение сети Интернет
- 12.** В индустрии развлечений:
- а) кинопродукт быстро теряет свою актуальность
  - б) создаются долговременные киноресурсы
  - в) нет возможностей предвидеть тенденции арт-рынка
- 13.** Арт-менеджер в своей деятельности:
- а) руководствуется традицией
  - б) координирует отношения между зрителем и кинематографом
  - в) проводит самостоятельную линию, основанную на своих потребностях
- 14.** Кинопродюсер как менеджер проекта:

а) организует экономическое, психологическое, эстетическое взаимодействие между создателями кинопродукции и её потребителями

б) следит за освещением кинорынка в прессе

в) ответственен за результаты финансовой деятельности киностудии

**15. Арт-менеджер:**

а) имеет статус субъекта, связующего звена между создателями кинопродукта и его потребителем

б) игнорирует интересы клиентов

в) независим от стандартов работы с клиентами

**16. Кинопродюсер:**

а) стоит над «командой», следит за выполнением своих распоряжений

б) работает к команде и является её членом

в) подчинен моральному климату команды

**17. Кинопродюсеру не обязательно:**

а) общаться с дистрибьюторами и руководством

б) определять цели и задачи кинопрезентации

в) быть экономически состоятельным субъектом

**18. Аудиовизуальная культура включает:**

а) достаточное количество кинопродукта

б) ценностные ориентации

в) процесс координации зрителей

**19. Функциями арт-менеджера являются:**

а) проведение экономических расчетов

б) киновоспитание и кинообразование

в) проведение независимой стратегии

**20. Функции киноклуба:**

а) стать структурой финансирования создания кинопродукта

б) пропагандировать и оценивать произведения киноискусства

в) воспитывать создателей кинокартин

### ***Тест 5***

**1. Арт-менеджмент:**

а) деятельность, создающая качественно новые материальные и духовные ценности, или итог создания объективно нового

б) особый способ познания и отражения действительности, одна из форм художественной деятельности общественного сознания и часть духовной культуры

в) профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных)

г) процесс, способствующий обучению, усовершенствованию компетентности и профессиональных навыков обучающегося

**2. Провенанс:**

- а) это информационная функция арт-рынка
- б) история владения или биография художественного полотна (исторические документы, упоминания биографов)
- в) способ продажи товаров, при котором товар (или его образцы ) предварительно выставляют для просмотра

**3. Ключевые составляющие художественного рынка:**

- а) потребитель
- б) художественный продукт
- в) управляющий
- г) художник

**4. Субъекты арт-рынка:**

- а) арт-дилер
- б) владелец галереи, салона
- в) аукцион
- г) художественные ярмарки
- д) меценат
- е) художественный продукт

**5. Личность арт-менеджера:**

а) это человек, который наделен сознанием, речью, творческими возможностями, проявляющий активную жизненную позицию, несущий ответственность за свой выбор и свою деятельность

б) интегральная система социально значимых черт, характеризующих индивида как субъект управленческой деятельности

**6. Авторитарный стиль руководства арт-менеджера:**

а) это отстраненность от руководства и делегирование подчиненным полномочий самостоятельно принимать решения

б) единоличное правление, опирающееся на приказы и принуждения

в) распределение ответственности и полномочий между подчиненными

**7. Демократический стиль руководства арт-менеджера:**

а) это отстраненность от руководства и делегирование подчиненным полномочий самостоятельно принимать решения

б) единоличное правление, опирающееся на приказы и принуждения

в) распределение ответственности и полномочий между подчиненными

**8. Попустительский стиль руководства арт-менеджера:**

а) это отстраненность от руководства и делегирование подчиненным полномочий самостоятельно принимать решения

б) единоличное правление, опирающееся на приказы и принуждения

в) распределение ответственности и полномочий между подчиненными

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трансформация арт-менеджмента в науку третьего тысячелетия поставила вопрос о подготовке высококвалифицированных специалистов в области управления арт-сферой. В их задачу входит не только овладение компетенциями менеджера и искусствоведа, но и парадигмальное видение арт-сферы в её целостности.

В этой связи возникла потребность введения в курс «Арт-менеджмент» рефлексивно-методологического анализа. Разработка рефлексивного механизма арт-менеджмента, методики и методологии научного исследования арт-сферы далека от завершения. Этот процесс затруднен из-за неопределенности статуса арт-менеджмента в системе гуманитарного знания, динамики предметно-проблемного поля исследования и трудностей, связанных с построением категориального каркаса арт-менеджмента.

Поэтому дальнейшее самостоятельное изучение предмета вводит специалиста в область науковедения, философии культуры и теории искусств. Несмотря на возникающие трудности теоретического и методологического порядка в арт-менеджменте как науке обнаруживаются эвристически значимые аспекты именно в пограничных областях теории социально-культурной деятельности, менеджмента, теории искусств.

---

## ГЛОССАРИЙ

**Агент** – специалист, осуществляющий поиск работы для артиста.  
**Ансамбль** – группа исполнителей, выступающих совместно, как единый художественный коллектив.

**Антрепренер** – а) владелец, арендатор или содержатель частного зрелищного предприятия; б) театральный менеджер, специалист, занимающийся предпринимательской деятельностью в театральной сфере (антрепризные театры).

**Арт-бизнес** – коммерческая, предпринимательская деятельность, которая направлена на удовлетворение художественно-эстетических потребностей потенциальной аудитории (зрителей, читателей, слушателей) и ориентированная на зрелищность и наглядность; сфера взаимодействия и сотрудничества, интеграции авторов произведений и их непосредственных потребителей.

**Артбренд** (англ. brand – марка) – термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации об аудиовизуальном продукте или услуге.

**Арт-директор** – должность художественного руководителя, идейного вдохновителя реализации творческого проекта в социально-культурных организациях, в арт-индустрии (реклама, издательский бизнес, кино, дизайн, телевидение и т. п.). Применительно к рекламе арт-директор отвечает за ее художественную разработку.

**Арт-дилер** – посредник в сотрудничестве между галереей и художником, формирующий персональный брендинг художника, представляющий его интересы с целью организации и проведения выставок, купли и продажи произведений искусства.

**Арт-индустрия** – это социокультурные институции, творческие учреждения, деятельность которых полифункциональна (театр, музей, концертный зал, галерея и т. п.).

**Арт-искусство** – область искусства, форма культуры, связанная со способностью субъекта к эстетическому освоению жизненного мира, созданию материальной культуры.

**Арт-маркетинг** – исследование эстетических предпочтений потенциальной аудитории в арт-продукции, особенностей продвижения творческих проектов и арт-продукции на рынок с помощью рекламных средств и мероприятий; получение прибыли от продажи арт-продукции, реализации творческих проектов, а также формирование благоприятного имиджа и позиционирование на рынке культурных услуг.

**Арт-менеджмент** – это целенаправленный процесс управления в сфере культуры и искусства; совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства сферы искусства.

**Арт-объект** – движимое имущество, новодел или артефакт, представляющий собой ценность как изделие декоративно-прикладного искусства и ремесленничества.

**Арт-продукция** – художественные произведения, творческие проекты, имеющие художественный компонент, являющиеся товаром на рынке культурных услуг.

**Арт-проект** – форма социокультурной, художественно-эстетической и творческой деятельности в разных сферах искусства.

**Арт-промоутер** – специалист по продвижению творческих произведений, арт-продукции на рынок (музыкальный, театральный, кинорынок, художественный рынок), занимающийся оценкой качества творческой продукции, анализирующий ситуацию их использования и потребления.

**Арт-промоушн** – разновидность маркетинговой деятельности в сфере искусства, целью которой является создание и реализация творческой и арт-продукции.

**Арт-пространство** – музейное, галерейное, выставочное, городское пространство, в которых представлены произведения традиционного и современного искусства; бывшие заводские помещения или промышленные комплексы, которые используются под многофункциональные социокультурные центры; благоприятная художественно-эстетическая среда для экспозиционно-выставочной деятельности и реализации творческих и художественных проектов.

**Арт-процесс** – творческая деятельность, направленная на создание художественных произведений, воплощение смелых креативных идей в современной художественной практике (театральной, музыкальной и т. д.) и арт-пространстве (музейном, галерейном, выставочном, городском и т. п.).

**Арт-терапия** – метод лечения нервных и психических заболеваний средствами искусства и самовыражения в искусстве.

**Арт-фирма** – творческая организация, учреждение в сфере искусства, занимающиеся коммерческой, предпринимательской деятельностью в сфере искусства; созданием арт-продукции.

**Артефакт** (от лат. *artefactum* — искусственно сделанное) – все, что создано человеком, не присущее природе.

**Артисты** – концертные исполнители.

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

**Аукцион** (от лат. *auctio*) – продажа с публичного торга, способ продажи различных продуктов человеческой деятельности, в том числе произведений искусства, антиквариата, раритетов, заявленных подлинниками. Проведение

ние аукциона предусматривает предварительную выставку предметов, издание каталога; покупателем становится предложивший наибольшую цену.

**Бизнес** – инициативная экономическая деятельность с целью получения дохода средствами, не противоречащими закону.

**Бизнес-менеджерами** – специалист, выполняющий функции финансового директора, бухгалтера.

**Бренд** – изделие, имя, услуга, известные не только специалистам, но и широкой общественности.

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

**Выставка** – публичный показ собрания каких-либо произведений искусства, предметов, растений и т. п.

**Галерея** (фр. Galerie и итал. galleria) – государственное, общественное или частное предприятие, постоянно занимающееся экспонированием, хранением, изучением и пропагандой искусства. В зависимости от статуса и поставленных задач галерея может вести коммерческую деятельность  
**Гастроли** – концертная программа длительностью более суток, проводимая за пределами города, области, края, республики.

**Демонстрация** – публичный показ чего-либо.

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

**Дистрибуция (дистрибьюция)** в маркетинге – комплексная логистическая деятельность, заключающаяся в продвижении продукции от производителей к конечным потребителям, организации распределения продукции в сегменте, на территории, организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса.

**Досуг, досуговое время** – часть социального времени личности, группы или общества в целом, которая используется для сохранения, восстановления и развития физического и духовного здоровья человека, его интеллектуального совершенствования.

**Досуговое общение** – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемых потребностями в современной деятельности и включающий обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека; процесс, который происходит в свободное время.

**Жанр** – тип художественного произведения со специфической формой, например, филармонический или эстрадный.

**Импресарио** – профессиональный организатор концертов, представлений, организатор зрелищных предприятий или агент какого-либо артиста, действующий от его имени, заключающий для него контракты.

**Идеал** – совершенный образ явления, наделенный ценностным измерением универсальности, абсолютности; образец объекта, который максимально полным и совершенным образом отвечает потребностям (желаниям) человека; эталонная ценность.

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

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

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

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

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

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

**Конкуренция** – соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

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

**Конфликтология** – знание природы возникновения конфликта и алгоритмы преодоления конфликтов с потребителем товара и услуг.

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

**Коэффициент рентабельности** – численная характеристика эффективности использования ресурсов при экономическом анализе деятельности художника, мастера-ремесленника.

**Культура** – специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленной в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных



ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой, к самим себе.

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

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

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

**Маркетинг** – а) метод управления конкретной деятельностью, направленной на удовлетворение соответствующих потребностей и развитие спроса; б) система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения производства и сбыта произведенной продукции.

**Менеджмент** – вид управленческой деятельности; совокупность принципов, методов, средств управления по координации действий сотрудников, служб и реализации возможностей предпринимательства.

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

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

**Номер** – а) целостное самостоятельное произведение; б) составная часть концерта, предполагающая выход на сцену коллектива или исполнителя.

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

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

**Паблик-арт** – произведения искусства, созданные специально для расположения и демонстрации в общественном месте, чаще всего под открытым небом (памятники, мемориалы и скульптуры, садово-парковая архитектура малых форм).

**Пиар** – (связь с общественностью) – деятельность специалистов по созданию благоприятного имиджа организации, конкретной личности, продукта или идеи в глазах общественности.

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

**Потребность** – необходимость, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

**Предпринимательство** – процесс создания новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей; удовлетворения постоянно растущих потребностей аудитории; процесс, осуществляемый на основе постоянного комбинирования факторов производства, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения положительных результатов.

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

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

**Реклама** – а) специфическая область социальных массовых коммуникаций, целью которой является активное коммуникационное воздействие на аудиторию, способствующее решению определенных маркетинговых задач рекламодателя; б) целенаправленное воздействие на потребителя с помощью средств массовой информации и пр. для продвижения товаров на рынке.

**Рынок** – совокупность существующих потенциальных покупателей товаров и производителей.

**Символ** (от гр. symbolon – знак, примета) – особый знак, предполагающий общезначимую реакцию не на сам символизируемый объект, а на отвлеченные значения, связанные с этим объектом.

**Спрос** – это потребность человека в продукции или услуге, обеспеченная его платежеспособностью.

**Стиль** – образ жизни и действия, основанный на определенных закономерностях, закреплённых и выраженных в самих действиях и их результатах. Стили обладают относительной устойчивостью и зачастую творческой ценностью (романский стиль, барокко, стиль модерн и т. д.). Стиль той или иной культуры (согласно Ф. Ницше) – единство творческих стилей во всех проявлениях народной жизни.

**Тайм-менеджмент** (англ. – time management) – технология организации времени и повышения эффективности его использования.

**Творчество** – деятельность, результатом которой является создание относительно личности или общества новых материальных и духовных ценностей.

**Товар** – продукт труда, произведенный для продажи.

**Традиции** – культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определенных социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают в себя объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности); процессы социокультурного наследования; способы этого наследования. В качестве традиций выступают определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

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

**Фигуративная живопись** – это направление изобразительного искусства, которое также можно назвать предметной живописью. В жанре «фигуративная живопись» принято изображать фигуру человека, которая напрямую относится к реально существующему миру.

**Художественные коллекции** – собрания предметов изобразительного, декоративно-прикладного и народного искусства, которые служат удовлетворению эстетических потребностей, отражая развитие эстетических представлений и наук об искусстве.

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

**Ценность** – значимость для людей тех или иных материальных, духовных или природных объектов, явлений.

**Шоу** – сценическое зрелище с участием артистов эстрады, цирка, театра, балета и т. п.

**Шоу-бизнес** – предпринимательская деятельность в сфере культуры и искусства, основанная на создании и реализации творческих проектов.

**Экономическая эффективность** – прирост реальных доходов предприятий и финансовых поступлений в бюджеты различных уровней вследствие реализации программ или мероприятий в области культуры.

**Экспозиция** – основная форма музейной коммуникации. Реализуется путем демонстрации музейных предметов, организованных и размещенных в соответствии с разработанной музеем научной концепцией и современными принципами архитектурно-художественных решений.

**Эстрада** – а) вид искусства. Включает малые формы драматургии, вокального искусства, музыки, хореографии, цирка; б) сценическая площадка для концертных выступлений артистов.

---

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесова, Г. А. Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации : учеб. пособие / Г. А. Аванесова. – М. : Аспект-пресс, 2006. – 236 с.
2. Артемьева, Т. В. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 228 с.
3. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры : учеб. пособие; под. ред. Н. И. Аксютика, Е. А. Макаровой. – Минск, 2009. – 131 с.
4. Астафьева, О. Н. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность : курс лекций / О. Н. Астафьева. – М. : РАГС, 2010. – 228 с.
5. Бабков, В. А. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт / В. А. Бабков. – М. : Арт-менеджер, 2010. – 416 с.
6. Бадинова, Т. В. Этапы становления художественного рынка в культуре России / Т. В. Бадинова. – СПб., 2004. – 317 с.
7. Балдина, О. Д. Вкусы и пристрастия современного художественного рынка России / О. Д. Балдина. – М. : Астрель, 2002. – 256 с.
8. Васильева, Г. А. Социально-культурная деятельность: учеб. пособие / Г. А. Васильева. – Ярославль, 2004. – 164 с.
9. Востряков, Л. Е. Региональная культурная политика пореформенной России: субъектное измерение / Л. Е. Востряков. – СПб. : СЗАГС, 2005. – 344 с.
10. Галерейный бизнес : российский и зарубежный опыт : практические советы как эффективно управлять галереей / под ред. В. Бабкова. – М. : ART-менеджер, 2006. – 236 с.
11. Драгичевич-Шешич, М. Культурная политика: новая роль администратора и менеджера культуры – роль посредника / М. Драгичевич-Шешич // Материальная база сферы культуры. – Вып. 2. – М., 1999. С. 53–68.
12. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 282 с.
13. Дымникова, А. И. Философия и технология маркетинга в культуре / А. И. Дымникова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2008. – № 11. – С. 28–41.
14. Жарков, А. Д. Технология культурно-досуговой деятельности: учеб.-метод. пособие / А. Д. Жарков. – М. : Профиздат, 2002. – 288 с.

15. Жарков, А. Д. Социально-культурная деятельность как способ сохранения и развития общечеловеческих ценностей / А. Д. Жарков // Вестник МГУКИ. – 2013. – № 3 (53). – С. 98–103.

16. Жарков, А. Д. Социально-культурные основы эстрадного искусства: история, теория, технология : учеб. пособие. Ч.1. /А. Д. Жарков – М. : МГУКИ, 2003 г. – 188 с.

17. Жаркова Л. С. Деятельность учреждений культуры : учеб. пособие / Л. С. Жаркова. – М. : МГУКИ, 2003. – 234 с.

18. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

19. Жуковская, Л. Н. Идеалообразующий потенциал современных клубных формирований / Л. Н. Жуковская, В. И. Жуковский // Румянцевские чтения-2014. Ч. 1: материалы международной научной конференции (15–16 апреля 2014). – М., 2014. – С. 240–245.

20. Жуковская, Л. Н. Информационное сопровождение поликультурного образования: библиотечный проект / Л. Н. Жуковская // Сибирский вестник специального образования. – 2015. – № 1. – С. 87–92.

21. Жуковская, Л. Н. Региональная библиотека в системе поликультурного образования /Л. Н. Жуковская. – Вестник БАЕ. – 2015. – № 4. – С. 49–52.

22. Жуковский, В. И. Структурные основы теории изобразительного искусства / В. И. Жуковский // Философия и культура. – 2012. – № 4. – С. 95–104.

23. Жуковский, В. И. Творческий процесс: художник и художественный материал в их искусности, искусственности и искусстве / В. И. Жуковский // Философия и культура. – 2013. – № 11. – С. 510–515.

24. Жуковский, В. И. Теория изобразительного искусства: монография / В. И. Жуковский. – СПб. : Алетейя, 2011. – 496 с.

25. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. А. Зайцева. – М. : Академия, 2003. – 224 с.

26. Зименко, А. И. Продюсерство в музейно-галерейном деле : курс лекций / А. И. Зименко. – Минск, 2008. . –114 с.

27. Иконникова, С. Н. История культурологических теорий / С. Н. Иконникова. – 2-е изд. – СПб., 2005. – 473 с.

28. Киселёва, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселёва, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 539 с.

29. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислянова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

30. Климкович, Е. В. Арт-менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Климкович. – М. : Белый ветер, 2015. – 93 с.

31. Ковальчук, А. С. Социально-культурная деятельность : учеб. пособие. – 2-е изд./ А. С. Ковальчук. – Орёл, 2000. – 172 с.
32. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент: специфика, проблемы, перспективы развития / Е. Ф. Командышко. – М. : ИХО РАО, 2009. – 216 с.
33. Копцева, Н. П. Интеграция гуманитарного образования в Сибирском федеральном университете / Н. П. Копцева // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 4. – С. 6–8.
34. Копцева, Н. П. Формирование модели специалиста нового поколения для сферы культуры и искусства: материалы второго экспертного семинара в рамках проекта «Научно-методическое обеспечение подготовки кадров высшей квалификации для сферы культуры и искусства Красноярского края» / Н. П. Копцева // Журнал Сибирского федерального университета. Сер. «Гуманитарные науки». – 2011. – № 5. – С. 734–766.
35. Копцева, Н. П. Формирование модели специалиста нового поколения для сферы культуры и искусства: материалы экспертного семинара / Н. П. Копцева // Журнал Сибирского федерального университета. Сер. «Гуманитарные науки». – 2011. – № 3. – С. 426–465.
36. Копцева, Н. П. Теория и практика инновационной образовательной программы по эстетическому циклу дисциплин / Н. П. Копцева // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 12. – С. 9–13.
37. Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент / С. М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
38. Костылев, С. В. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования / С. В. Костылев // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – С. 424.
39. Костылев, С. В. Технологии арт-менеджмента в структуре социокультурного технологического комплекса / С. В. Костылев // Вестник КрасГАУ. – 2014. – № 1 (88).
40. Костылев, С. В. Применение методов и технологий арт-менеджмента в социокультурном образовательном пространстве Красноярского края [Электронный ресурс] / С. В. Костылев, Н. П. Копцева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4.
41. Костылев, С. В. Методы и технологии арт-менеджмента в системе подготовки кадров для сферы культуры и искусства / С. В. Костылев, Е. Н. Викторук. – Красноярск : КГПУ, 2016. – 194 с.
42. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – Новосибирск : Наука, 1992. – 736 с.
43. Котлер, Ф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Д. Шефф. – М. : Классика – XXI, 2004. – 688 с.

44. Креативная лаборатория: диалог творческих практик : монография / ред.-сост. О. А. Карлова. – М. : Академический проект, 2009. – 476 с.
45. Культура и культурология : словарь / сост. и ред. А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2003. – 928 с.
46. Лузан, В. С. Контент-анализ основных нормативных правовых документов, обеспечивающих реализацию государственной культурной политики (федеральный и региональный аспекты) / В. С. Лузан // Журнал Сибирского федерального университета. – Сер. 4. «Гуманитарные науки». – 2011. – № 3. – С. 342–362.
47. Лузан, В. С. Культурная политика как самостоятельный вид государственной политики / В. С. Лузан // Журнал Сибирского федерального университета. – Сер. 2. «Гуманитарные науки». – 2009. – № 4. – С. 587–594.
48. Лузан, В. С. Социально-философский анализ динамики государственной культурной политики Российской Федерации : дис. ... канд. филос. наук: – Красноярск, 2011. – 170 с.
49. Лысакова, А. А. Арт-рынок классический и арт-рынок современный: основные отличия / А. А. Лысакова // Известия Уральского государственного университета. Сер. 2. «Гуманитарные науки». – 2012. – № 1 (87). – С. 25–30.
50. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / под ред. М. П. Переверзева. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
51. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – 170 с.
52. Морозова, О. Ф. Культура – смысловая детерминанта социального управления : монография / О. Ф. Морозова. – М. : АТИСО, 2011. – 220 с.
53. Морозова, О. Ф. Культуроцентризм в теории и практике социального управления : монография / О. Ф. Морозова. – Saarbrücken : Lap Lambert acad. Publ. – 2012. – 220 с.
54. Морозова, О. Ф. Менеджмент и арт-менеджмент: грани концептуального взаимодействия / О. Ф. Морозова, Е. А. Ноздренко, Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев // Економічний часопис-XXI. 2016. – № 3, 4. – С. 61–65.
55. Морозова, О. Ф. Проблемы рефлексии и методологии социального управления : монография. – М. : АТИСО, 2008. – 254 с.
56. Мочалов, Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность / Д. В. Мочалов // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 4. – С. 47–51.
57. Новаторов, В. Е. Инновационный менеджмент в сфере культуры: монохрестоматия / В. Е. Новаторов. – Омск : ОмГУ, 2007. – 358 с.

58. Новаторов, В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере / В. Е. Новаторов. – Омск : Омич, 2000. – 288 с.
59. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
60. Новикова, Г.Н. Технологические основы социально-культурной деятельности : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2010. – 158 с.
61. Ноздренко, Е. А. Комплексная система ценностей современного человека : материалы социологического исследования в Красноярском крае / Е. А. Ноздренко, О. Ф. Морозова, Е. А. Рукавицына // Журнал. Сер. «Гуманитарные науки». – 2015. – авг. – Т. 8. № 8. – С. 1710–1723.
62. Ноздренко, Е. А. Реклама как фактор культурно-исторического процесса последней трети XX – начала XXI века : автореф. дис. ... канд. филос. наук / Е. А. Ноздренко. – Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. – 24 с.
63. Ноздренко, Е. А. Эффективный самоменеджмент : учеб. пособие / Е. А. Ноздренко. – Красноярск : КрГУ, 2005. – 175 с.
64. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 192 с.
65. Пригожин, И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. – М. : Алкигамма, 2001. – 320 с.
66. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2007. – 512 с.
67. Современные технологии менеджмента : учебник / под ред. В. И. Королева. – М. : Магистр; ИНФРА-М, 2012. – 640 с.
68. Стрельцов, Ю. А. Культурология досуга : учеб. пособие / Ю. А. Стрельцов. – М. : МГУКИ, 2003. – 296 с.
69. Суворов, Н. Н. Галерейное дело: искусство в пространстве галереи : учеб. пособие / Н. Н. Суворова. – СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2006. – 201 с.
70. Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт / Т. Н. Суминова // Вестник МГУКИ. – 2011. – № 3. – С. 117–123.
71. Тросби, Д. Экономика и культура / Д. Тросби. – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013. – 256 с.
72. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб. : Лань; Планета музыки, 2010. – 384 с.
73. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб.: Лань; Планета музыки, 2009. – 528 с.



74. Франева, Л. К. Основы менеджмента исполнительских искусств и культуры : учеб. пособие / Л. К. Франева. – СПб. : Академия русского балета им. А. Я. Вагановой, 2010. – 148 с.

75. Художественный рынок: вопросы теории, истории, методологии / под ред. Т. Е. Шехтер. – СПб. : СПбГУП, 2004. – 232 с.

76. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

77. Экономика и менеджмент культуры : учеб. пособие / науч. ред. : Н. В. Кротова, Е. В. Галаева, И. В. Чарная. – М. : МГУКИ, 2007. – 456 с.

78. Ярошенко, Н. Н. История и методология теории социально-культурной деятельности: учебник. – М. : МГУКИ, 2007. – 360 с.

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Ответы на тестовые задания

Тест 1		
1) а	2) б	3) б
4) а	5) а	6) б
7) б	8) б	9) в
10) в	11) б	12) б
13) б	14) б	15) а

Тест 2		
1) в	2) б	3) а
4) а	5) б	6) б
7) а	8) б	9) а
10) б	11) б	12) в
13) б	14) б	15) а
16) б	17) в	18) а
19) а	20) б	

Тест 3		
1) в	2) в	3) а
4) а	5) а	6) а
7) б	8) а	9) б
10) а	11) б	12) а
13) а	14) в	15) б
16) в		

Тест 4		
1) б	2) б	3) б
4) б	5) а	6) б
7) а	8) а	9) а
10) б	11) а	12) а
13) б	14) а	15) а
16) б	17) в	18) б
19) б	20) б	

Тест 5		
1) в	2) б	3) а, б, г
4) а, в, д	6) в	7) б
7) в	8) а	

Учебное издание

**Жуковская** Людмила Николаевна  
**Костылев** Сергей Валерьевич  
**Лузан** Владимир Сергеевич  
**Морозова** Ольга Федоровна  
**Ноздренко** Елена Анатольевна

## **АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Редактор *Н. А. Варфоломеева*  
Компьютерная верстка *Н. Г. Дербенёвой*

Подписано в печать 23.12.2016. Печать плоская. Формат 60×84/16  
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 11,75. Тираж 100 экз. Заказ № 1401

Библиотечно-издательский комплекс  
Сибирского федерального университета  
660041, Красноярск, пр. Свободный, 82а  
Тел. (391) 206-26-67; <http://bik.sfu-kras.ru>  
E-mail: [publishing\\_house@sfu-kras.ru](mailto:publishing_house@sfu-kras.ru)

**В Библиотечно-издательском комплексе СФУ  
вам быстро и качественно выполнят следующие виды  
издательских работ:**

- редактирование**
- корректура**
- художественное оформление**
- компьютерная верстка**

**Наш адрес:  
660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 82а, к. 0108  
Тел. (391) 206-26-67 – отдел приема и сопровождения заказа**