

ПРОЕКТ КАК ФОРМАТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРТ-МЕНЕДЖЕРА

Способность к проектированию является одним из факторов, определяющих успешность и эффективность работы арт-менеджера. С точки зрения теории С.В. Готина и В.П. Калоши, проектом называются действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом подведения итогов» [2, с. 13].

Собственно, арт-менеджмент – это всегда проект, цепочка проектов, действий, регламентированных в пространстве и во времени, направленных на достижение цели в совместной художественно-творческой деятельности группы людей.

Авторы акцентируют внимание на том, что проектно-ориентированное управление предусматривает управленческий подход, при котором заказы и задачи в деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. «Проектно-ориентированная организация – это любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает достаточными полномочиями для установления приоритетов в процессе осуществления деятельности и руководства работой лиц, назначенных для выполнения проекта» [2].

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

В своей профессиональной деятельности арт-менеджер чаще всего использует проектно-ориентированное управление и методы, с помощью которых «осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, — то есть, проектные подходы к управлению» [2, с. 13].

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

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

Проектно-управленческая функция арт-менеджмента реализуется в процессе создания проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, удовлетворение эстетических потребностей аудитории, обеспечение эстетического отдыха и культурного общения.

Для целей и задач арт-менеджмента логико-структурный подход в реализации проекта имеет значение как «системы спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения заранее определенной социально-значимой цели» [2].

Концептуально-художественная функция реализуется через разработку деятельности исполнителя либо творческого коллектива с точки зрения концептуально-творческой, сценарной, репетиционной, выставочной или концертно-гастрольной, разработку мифологемы или легенды, творческого имиджа как отдельных участников, так и проекта в целом и др.

Целью проекта как культурного продукта является не только получение прибыли, но и создание художественной ценности. Именно уникальность культурного продукта привлекает к нему интерес аудитории. «Зарождение замысла – сложный процесс, связанный с индивидуальными особенностями творческой личности, его мировосприятием и мироощущением. Возникновение замысла придает поначалу хаотичной работе целенаправленность, не ограничивая при этом воображение, интуицию, фантазию. И хотя мир образов – это мир чувственный, тем не менее, в процессе вызревания замысла должно происходить совпадение логического и образного мышления» [4].

В процессе разработки концептуально-художественной основы проекта арт-менеджер исходит из механизмов художественного восприятия по законам массовой психологии; художественного потребления, опираясь на законы социологии искусства, функционирования искусства с учетом культурологических закономерностей; освоения (опосредовано) художественных ценностей с позиций эстетического воспитания.

Творчество художника раскрывается при непосредственном взаимодействии со зрителем (слушателем) – потребителем, каковым является спектакль, кинофильм, концерт классической музыки, цирковая программа, эстрадное шоу-представление, выставка произведений изобразительного искусства и др. Для того, чтобы это взаимодействие было значимым как для исполнителя, так и для зрителя, и существует арт-менеджер. Именно он призван обеспечить процесс сотворчества, который, по мнению Е.П. Ильина представляет собой «особый вид творчества людей, воспринимающих произведения искусства». Именно этот уровень восприятия, как утверждает автор, позволяет зрителю или слушателю открыть и понять за событийной стороной произведения искусства его глубинное смысловое значение (контекст – текст – подтекст) [3].

Как известно, в теории искусства выделяются процесс творчества (создание художественных ценностей, их интерпретации) и процесс организации творчества (создание условий для творчества и обеспечение их функционирования, потребление и распространение). Эти два структурных элемента деятельности арт-менеджера находят разрешение непосредственно в содержании проектной деятельности.

Осуществление любого проекта требует привлечения ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника) и т. д. При его реализации внешние условия и требования к конечному результату могут разниться, потому для нового продукта или услуги потребуются создание нового проекта.

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

- анализ ситуации, т. е. диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;
- поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов, оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;
- выбор наиболее оптимального решения, т. е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования, и его проектное оформление;

■ разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношениях [1].

Неразрывно с проектно-управленческой функцией связана и организационно-технологическая, предполагающая координацию деятельности субъектов проекта, обеспечение их эффективного функционирования; формирование имиджа организации и ее сотрудников, подготовку и ведение переговоров, установление контактов с концертными организациями, площадками, государственными организациями и учреждениями, отдельными юридическими и творческими лицами.

Организовать деятельность – значит управлять процессом достижения цели, что представляет собой последовательность управленческих действий по решению конкретных производственных и социальных задач. Эти действия получили название управленческих функций (от лат. function – исполнение).

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие функции: планирования, организации, мотивации, контроля (учета и контроля). Каждая из четырех функций менеджмента является жизненно важной как для функционирования организации, так и в процессе реализации арт-проекта.

Функция планирования обеспечивает основу для других функций и считается главной из них, тогда как функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов. Планирование в деятельности арт-менеджера предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые применяются для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий.

Функция организации является базисной функцией менеджмента. В широком смысле это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормальной работы предприятия (фирмы, корпорации). Собственно, организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели, исходя из тех или иных интересов. Это одновременно и процесс деятельности, и система (структура), предназначенная для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью управленческих решений. Таким образом, функция организации тесным образом связана с планированием: она является первым шагом в реализации текущих и стратегических планов [6].

В основу *функции мотивации* заложен принцип стимулирования (побуждения как информационно-психологического процесса) себя и

других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации (под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления). Мотивировать сотрудников – значит затрагивать их жизненно важные интересы, давать возможность самореализации в процессе трудовой деятельности, влиять на стереотипы поведения и эмоциональное состояние каждого из участников групповой деятельности, вызывая эмоциональный заряд, ощущение удовлетворенности от процесса и результата совместной деятельности, что способствует формированию общности и интеграции усилий на достижение цели.

Функция контроля. В самом общем виде контроль означает соотнесение полученных результатов деятельности с планируемыми, сравнение фактических показателей с установленными в планах. Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском деле для отражения состояния деятельности организации. Учет во многих случаях является средством контроля. На основе анализа оценивается состояние объекта управления, результаты решения поставленных задач и потенциальные возможности. Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, с помощью которого получают информацию о действительном состоянии дел по выполнению плана, о ходе решения задач по реализации арт-проекта.

Контроль тесно связан с функциями планирования, организации и мотивации: любая из них включает элементы контроля (в частности, сопоставление получаемых результатов с установленными стандартами, критериями) [6].

Все функции управления в определенной мере присутствуют в деятельности арт-менеджеров и эта мера зависит от стадии развития проекта, специфики и характера художественно-творческой деятельности, опыта менеджера, что позволяет более реально оценивать возможности реализации проекта.

Функции управления – планирование, организация, мотивация, учет и контроль присутствует на всех этапах реализации арт-проекта: концептуальном, контекстуальном, прогностическом, технологическом, процессуальном и рефлексивно-аналитическом.

Большинство исследователей, что подтверждает Г.Н. Новикова, согласно с пониманием арт-менеджмента как процесса управления

производством культурного продукта или культурных услуг, осуществляемого посредством планирования, организации, мотивации и контроля, и, одновременно, как «особого вида управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции» [5, с. 22].

Для достижения поставленных в проекте целей и задач, получения определенных результатов, арт-менеджер призван создавать материальные, организационные, технологические условия, в том числе через привлечение и организацию ресурсов (от фр. *ressources* – средства, запасы, источники).

Проектно-управленческая деятельность арт-менеджера предполагает осуществление ряда маркетинговых исследований по выявлению возрастных, социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции; позиционирование предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулирование продвижения художественно-творческой продукции на рынок, организацию связей со СМИ, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, проведение рекламных кампаний и т.д.

В задачи арт-менеджера, реализующего проект, как правило, включаются:

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

Современные маркетинговые коммуникации предоставляют большие возможности для позиционирования и продвижения результатов художественно-творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией.

Важнейшей, интегральной частью маркетинга является реклама. Рекламные технологии занимают одну из лидирующих позиций в структуре

арт-менеджмента. В специальной литературе реклама рассматривается как массово-коммуникативная деятельность, создающая и распространяющая лаконичные, экспрессивно-суггестивные, информативно-образные тексты, адресованные группам людей с целью побудить их к нужному рекламодателю выбору и поступку [7].

Арт-менеджмент как отрасль знания изучает и внедряет рекламные технологии в социально-культурную практику. Рекламные технологии, как комплекс психологических мер воздействия на сознание потенциальных потребителей с целью активного продвижения на рынок объектов рекламы, занимают одну из лидирующих позиций в структуре арт-менеджмента. В настоящее время арт-менеджеры все чаще используют в работе возможности рекламных технологий с целью упорядочения и активизации управленческой деятельности.

Проектная деятельность арт-менеджера включает концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, согласование цен на оформление проекта и условий для осуществления продажи художественно-творческого продукта на рынке: аренду помещений, концертных залов, технического оборудования, пошив костюмов, продажу компакт-дисков, аудио- и видеокассет, билетов, мерчандайзинг и т. п.

Бизнес-план представляет собой документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия (проекта), анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, устанавливает способы их решения, определяет возможную стоимость проекта и планируемые доходы. Это подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь, документ, помогающий мобилизовать капитал или получить кредит.

В бизнес-план, как правило, включаются:

титulusный лист – название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта;

вводная часть – основные положения предлагаемого арт-проекта;

анализ положения дел в отрасли – текущая ситуация на рынке арт-индустрии, тенденции ее развития, потенциальные конкуренты; предполагаемые потребители, характеристика целевых групп;

суть предлагаемого проекта – выпускаемая продукция, выполняемые работы и услуги, необходимые помещения и оборудование, творческий, административный и производственный персонал, сведения о предпринимателе (арт-менеджере, продюсере) и его партнерах;

производственный план – содержание технологического и производственного процессов, предполагаемые субподрядчики и партнеры, стоимость основных производственных фондов, номенклатура и объем выпуска продукции; перечень применяемых материалов, поставщики сырья;

план маркетинга – предполагаемые цены на художественную продукцию, возможные каналы сбыта, реклама продукции, прогноз выпуска новых видов изделий, целевые показатели;

организационный план – форма собственности, сведения о партнерах (пайщиках), мера ответственности партнеров, состав руководящих органов, организационная структура фирмы, распределение обязанностей и функций;

финансовый план – доходы и расходы; денежные поступления и платежи; баланс, основные источники денежных средств, порядок использования доходов;

оценка риска – слабые стороны предприятия, вероятность появления новых технологий, альтернативные стратегии, надежность партнеров и поставщиков;

приложения – перечень основных документов.

Таким образом, бизнес-план – это всегда документ, помогающий мобилизовать капитал или получить кредит, подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь.

Деятельность арт-менеджера по реализации художественных проектов требует решения комплекса экономико-финансовых вопросов, разработки и продвижения бизнес-плана, составления сметы, внедрения технологий спонсоринга, фандрайзинга, мерчендайзинга и др. Разработка бизнес-плана, раскрывающего более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на ее основе показатели, выступает в качестве наиболее актуальной задачи арт-менеджера.

Список использованных источников:

1. Бирженюк, Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие / Г.М.Бирженюк, А.П. Марков. – СПб.: Санкт-Петербург, гуманитарный ун-т профсоюзов, 1998. –138 с.
2. Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С.В. Готин, В.П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
3. Ильин, Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности/ Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.

4. Мойсейчук, С.Б. Режиссура культурно–досуговых программ: учебн.–метод. пособие / С.Б. Мойсейчук. – Минск: Беларус. гос. ун-т. культуры и искусств, 2011. – 99 с.
5. Новикова, Г.Н. Технологии арт–менеджмента : учеб.пособие / Г.Н. Новикова. – М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с.
6. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие/ М.П. Переверзев, Т.В. Косцов; под ред. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА–М,2007. – 192 с.
7. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России / О.А. Феофанов. – СПб.: Питер, 2000. – 247 с.

