

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 А.В.Макаревич

« 19 » 10 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 Н.Е.Шелупенко

« 29 » 01 2024 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**«МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ АРТ-ПРОЕКТОВ»**

для специальности углубленного высшего образования  
(магистратура)

**7-06-0215-03 Арт-менеджмент**

Составители: Макарова Е.А., заведующий кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент ;  
Мойсейчук С.Б., профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и социально-культурной деятельности

« 29 » 01 2024 г., протокол № 5

Минск 2024

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Криштаносова Е.А., доцент кафедры культурологии Учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент;

Кафедра художественного творчества и продюсерства факультета искусств Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (заведующая кафедрой Н.В.Бычкова, протокол № 3 от 26.09.2023 г.);

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	7
3.	ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ РАЗДЕЛ	93
4.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	133
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	138
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	143
6.	ПРИЛОЖЕНИЕ	148

## **1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

### **Особенности структурирования и подачи учебного материала.**

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Теория и методология арт-менеджмента» предназначен для реализации требований Образовательного стандарта углубленного высшего образования (ОСВО 7-06-0215-03-2023) по специальности 7-06-0215-03 Арт-менеджмент и типового учебного плана по специальности 7-06-0215-03 «Арт-менеджмент» углубленного высшего образования (магистратура) регистрационный № 7-06-02-004/пр. от 18.01.2023 .

Целью учебно-методического комплекса является сопровождение образовательного процесса, содействие в освоении освоение принципов, функций и методов арт-проектирования, системы организационно-управленческих механизмов создания и внедрения арт-проектов.

Учебно-методический комплекс включает в себя:

- введение;
- теоретический раздел, включающий базовый учебник;
- хрестоматийные материалы по проблематике арт-проектирования;
- практический раздел, включающий тематику проведения семинарских, лабораторных занятий с перечнем вопросов и заданий по соответствующим темам учебной дисциплины, а также тематику докладов и рефератов;
- раздел контроля знаний, содержащий перечень вопросов для самопроверки знаний, итоговый тест, перечень вопросов к зачету, критерии оценки результатов учебной деятельности магистрантов;
- вспомогательный раздел, включающий учебную программу по учебной дисциплине, дополнительную литературу, глоссарий и др. материалов.

Учебно-методический комплекс содержит ряд материалов, призванных содействовать обогащению опыта проектной художественно-творческой деятельности, а также возможности продвижения и эффективной реализации культурных проектов в условиях рыночной экономики на современном этапе.

Программа дисциплины, представленная в УМК, ориентирована на подготовку руководителей современных арт-проектов в различных областях социокультурной сферы. Она сочетает в себе базовые теоретические знания по арт-менеджменту и методологические подходы к изучению практики предпринимательской деятельности в сфере культуры и искусства, досуга и индустрии развлечений.

Так, в представленной структуре лекционного курса отражены концептуально-теоретические основы и технологические аспекты арт-

менеджмента. Значительная его часть посвящена характеристике особенностей проектирования, принципам и технологиям управления проектами, многообразию проектных практик в системе художественной культуры.

Отдельные темы посвящены непосредственному изучению опыта реализации художественных проектов в Беларуси с использованием видеоматериалов, отражающих внедрение арт-проектов, посещением концертно – зрелищных и выставочных мероприятий, знакомством с различными формами художественно-творческой деятельности и т. д.

Практические занятия предоставляют возможность детального изучения теоретических и организационно-технологических основ арт-менеджмента. Художественно-творческие проекты, разрабатываемые магистрантами, в свою очередь, являются показателями способности создания идеального плана действий, позволяющего возвысить человека до уровня активизации его эмоционально-чувственной сферы.

Следует подчеркнуть инновационный характер дисциплины «Методология разработки арт-проектов», что составляет определенную сложность в ее освоении. Так, практика внедрения и реализации проектов в сфере культуры и искусства за последние годы, с одной стороны, показывает эффективность этой формы организационно-управленческой активности и то, что данная проблематика находится сегодня в центре внимания отечественных и зарубежных ученых и специалистов, вместе с тем, на теоретико-методологическом уровне анализ специфики проектной деятельности в сфере культуры и искусства и определения основных направлений ее эффективного применения остаются недостаточно исследованными.

Специалисты признают, что факторами, препятствующими успешному внедрению арт-проектов в социокультурную практику, являются, прежде всего, недостаточная разработанность научно-методологических и методических подходов к проектной деятельности, отсутствие практики обобщения соответствующего зарубежного и отечественного опыта.

Вместе с тем, сложно переоценить вклад арт-менеджмента в целом и арт-менеджеров, в частности, в нашу жизнь. Несмотря на то, что арт-менеджмент считается довольно молодой наукой, он уже внес довольно весомый вклад в развитие современного общества.

Значительная часть тем, представленных в УМК, посвящена характеристике особенностей арт-проектирования, принципам и технологиям управления проектами, многообразию проектных практик в сфере художественной культуры. УМК призван содействовать формированию у

магистрантов навыков разработки концепции проекта и проектировать системы управления арт-проектами, управлять проектом (программой, портфелем проектов).

Самостоятельная работа магистрантов, предусмотренная УМК обеспечивает тесную связь учебной, учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, способствует формированию магистранта как субъекта будущей профессиональной карьеры и инновационной деятельности.

Самостоятельная работа магистрантов включает выполнение исследовательских и творческих заданий; подготовку сообщений, тематических докладов, рефератов, презентаций, написание эссе; выполнение практических заданий; конспектирование учебной литературы; подготовку отчетов; составление обзора научной (научно-технической) литературы; подготовку докладов; подготовку презентаций; составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 2.1 Конспект лекций

### Тема 1. Введение в дисциплину «Методология разработки арт-проектов» (2 часа)

Смысл культурной деятельности заключается в ее «улучшающем» характере, в «культивировании» всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за свои пределы в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира. В процессе производства (и освоения, потребления) «предмета культуры» человек рефлектирует относительно его совершенных, идеальных форм – идеальной структуры художественного продукта, идеальных форм социального устройства, идеальных отношений между людьми и т. д.» [Г.М. Бирженюк и А.П. Марков].

Дисциплина «Методология разработки арт-проектов» призвана способствовать обогащению опыта проектной художественно-творческой деятельности магистрантов, а также возможности продвижения и эффективной реализации культурных проектов в условиях рыночной экономики на современном этапе. Дисциплина сориентирована на подготовку руководителей современных арт-проектов в различных областях социокультурной сферы. Она сочетает в себе базовые теоретические знания по арт-менеджменту и методологические подходы к проектно-предпринимательской деятельности в сфере культуры и искусства, досуга и индустрии развлечений.

Несмотря на значительный интерес специалистов различных отраслей знания: культурологов, экономистов, социологов и других исследователей к проектной деятельности в социокультурной практике, фундаментальные работы отсутствуют, а специальных исследований, всесторонне исследующих проектную деятельность в сфере культуры, в настоящее время явно недостаточно.

До сих пор проблемными областями остаются специфика проекта как организационно-управленческой формы культурной деятельности, особенности технологий социокультурного проектирования, возможность применения зарубежного опыта, оценка эффективности проектной деятельности.

Сам термин «проектирование» (от лат. «projectus» - брошенный вперед. Проект как особая форма организации культурной деятельности, позволяющая привлекать альтернативные ресурсы, производить децентрализованные культурные действия, поддерживать партнерство

государственных структур и неправительственных организаций, выступает эффективной современной моделью управления в сфере культуры. С помощью проектно-ориентированного подхода можно добиться необходимого сочетания традиционных и инновационных начал в отечественной культуре, роста культурного многообразия.

Проект – это некое новое временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов, где «временно» означает то, что у проекта есть начало и конец. 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». Социальный проект – это модель желаемого состояния некоторой социальной системы.

В своей деятельности арт-менеджер использует методы, с помощью которых «осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, — это и есть проектный подход к управлению» [22, с. 13]. Проектные технологии, направленные на создание арт-проекта как замысла, плана, который является обязательным компонентом профессиональной деятельности творческой команды.

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. В целом же, что арт-менеджмент – это проектная деятельность, реализуемая в сфере культуры и искусства по законам рыночных отношений и маркетинговых коммуникаций. Это деятельность, направленная на процессы освоения, создания, сохранения и распространения ценностей мировой и отечественной художественной культуры; концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение арт-проектов.

Предназначение арт-менеджера, собственно, состоит в том, чтобы проектировать эстетически организованную среду обитания современного человека, насыщение ее, порожденными искусством, художественно-культурными ценностями.

Теоретическая и методологическая база арт-проектирования опирается на общенаучные принципы познания социокультурных процессов, реализует междисциплинарный подход в области философии, культурологии, искусствоведения, социологии, психологии, педагогика, менеджмента и др.



Кроме того, в разработке арт-проекта применяются: маркетинговый подход к культурным явлениям и событиям; теории художественных коммуникаций.

Значительный интерес для освоения методологической основы арт-проектирования представляют разработки ряда исследователей, таких как: М.А. Ариарский, Г.М.Бирженюк, А.П.Марков, Д. М. Булавина, С. Б. Войтковский. С. В. Готин и В. П. Калоша, Е. И. Жданова Зуев, М. Драгичевич-Шешич, А. А. Жаркова, Ф. Колбер и И. Эврар, С.В. Костылев, В.А. Луков, Г.Н. Новикова, М.В. Романова, Т. Н. Суминова, Г.Л. Тульчинский. Серёгина В. В и Серёгина Е.А. и др.).

*Методология PMI*, сформулированная в виде стандарта PMBOK, базируется на концепции управления проектами через группу стандартных процессов. Однако последняя версия стандарта PMBOK отражает существенную коррекцию методологии в сторону интерактивных методик.

*Методология IW URM* (Unique Reliable Method), разрабатывалась и оттачивалась с тем, чтобы в любом проекте был гарантирован успех – цели клиента достигнуты в оговоренный срок, в рамках определенного бюджета и с необходимым качеством. Для реализации разных типов проектов используется набор различных процедур, документов и технологий, наиболее подходящих для конкретного типа проекта.

*Процесс управления проектами TenStep* помогает менеджерам проектов успешно руководить проектами всех видов. TenStep предлагает пошаговый подход, начинающийся с простейших вещей и заканчивающийся настолько изощренными приемами, насколько это может потребоваться для конкретного проекта, включая шаблоны документов.

*Методология P2M* базируется в ориентированности не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании.

Непосредственно в связи с арт-менеджментом актуализируется значение менеджмента как науки и искусства побеждать, как умения добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, интеллект других людей. Менеджмент, с этой точки зрения, – «форма управления организацией или предприятием, цель которой достижение наивысшей эффективности материального и духовного производства». В самом общем виде менеджмент – это целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

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 различаться, потому для нового продукта или услуги потребуется создание нового проекта.

С. В. Готин и В. П. Калоша акцентируют внимание на том, что проектно-ориентированное управление предусматривает управленческий подход, при котором заказы и задачи в деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. «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».

Объект управления, который можно представить в виде проекта (от лат. *projectus* — выступающий, выдающийся вперед), отличает возможность его перспективного развертывания, то есть, возможность предусмотреть его состояние в будущем. 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.

Г.М.Бирженюк и А.П.Марков отмечают, что инструментальная, содержательная часть проектирования, которая представляет собой развертывающуюся навстречу целевому блоку предполагаемую систему действий, состоит в выявлении необходимых для решения задач ресурсов (средств), определении методов достижения целей которые конкретизируются в виде мероприятий и содержания деятельности), а также форм организации усилий субъектов, заинтересованных в процессе реализации проекта» [20 с.13].

Исследования показывают, что внедрение проектной деятельности в социокультурную практику содействует поддержке локальной культурной активности, привлечению внимания к актуальным проблемам социально-культурного развития; согласованию коммуникативных потоков и адресному обращению к различным социальным, возрастным, профессиональным, этническим целевым группам; созданию благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством активизации саморегуляции и креативной среды.

Самое непосредственное применение проектных технологий арт-менеджмента проявляется в деятельности учреждений культуры. Белорусские

исследователи отмечают, что в деятельности музеев [61, с. 169-171], библиотек [61, с. 181] и клубных учреждений [61 с.208-211], выявляется полихудожественный подход в освоении технологий арт-менеджмента, в целом, возрастает значение художественного проектирования.

В структуре деятельности каждого из типов учреждений культуры выделяются культурные действия и операции как основные составляющие деятельности. Арт-проект и является тем действием, из совокупности которых складывается деятельность учреждений культуры, выполняющих в обществе свою миссию как социально-культурных институтов.

Не вызывает сомнения, что более активное внедрение арт-менеджмента в структуру деятельности учреждений культуры отвечает насущным задачам социально-экономического развития нашего общества, при которых возникает «необходимость комплексного финансирования культуры, где одним из механизмов выступает государственно-частное партнерство» [61, с.53]. А менеджмент арт-проектов и менеджмент организаций культуры находятся во взаимодействии, способствуя тем самым динамике организационного состояния учреждений культуры «от закрытости к открытости».

Применение технологий арт-менеджмента в деятельности учреждений культуры имеет достаточное научное обоснование, обеспечивающее разработку и реализацию художественно-творческих проектов в соответствии с миссией учреждений культуры в современном обществе.

Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений заключается в том, что она сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, характерные для программирования и планирования. При разработке программы акцентируется нормативная сторона изменений, т. е. образ "должного" доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной [5]. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование позволяет:

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

Акцентируя внимание на преимуществах технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных

изменений, которые заключаются в сочетании нормативного и диагностического подходов, характерных для программирования и планирования, Г. М. Бирженюк и А. П. Марков выделили основные задачи проектной деятельности:

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

Применение проектных методов является одним из элементов перехода организаций к современным структурам управления, самоуправляемым командам, саморегулирующимся организационным структурам и другим новым управленческим решениям.

Использование проектного менеджмента дает возможность:

- ✓ реально определять приоритетные направления своей деятельности облекать их в форму цельных программ и проектов,
- ✓ четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты,
- ✓ формулировать критерии успешности выполнения проектов,
- ✓ осознанно учитывать возможные риски,
- ✓ оптимизировать использование ресурсов организации

Исследователи признают, что теоретические основы проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: *объектно-ориентированного, проблемно-ориентированного, субъектно-ориентированного*. Все эти подходы конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и индивида.

Индивидуальные характеристики каждого проекта требуют создания «индивидуальных» методологий управления, ориентированных на условия реализации проектов. Такие *методологии представляют собой симбиоз из известных методологических построений и практических инструментов управления проектами*.

Но в каждом случае «рождение» индивидуальной методологии творческий процесс. И для его реализации нужна своя методология формирования мобильных методологических и практических систем инструментов управления проектами в заданных условиях.

Используемые методы научного исследования в арт-менеджменте: анализ, синтез, наблюдение, опрос письменный и устный, обобщение, контент-анализ документов, анализ статистических данных и др.

Теоретической основой арт-менеджмента выступает художественное проектирование как деятельность, направленная на процессы освоения, создания, сохранения и распространения ценностей мировой и отечественной художественной культуры; концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение арт-проектов.

Необходимость совершенствования методологического базиса управления проектами подчеркивается целым рядом специальных исследований, которые также выделяют одно из направлений развития методологического аспекта – создание методологии управления взаимодействием в проектах.

Понятно, что каждый проект направлен на удовлетворение потребностей людей. И вопросы управления ценностью проектов, которые все чаще звучат последнее время, тоже должны найти свое воплощение в будущих методологических построениях. Отличительной чертой методологии управления проектами является ориентация на чувства человека, на создание позитивных мироощущений для всех участников и потребителей продуктов / арт- проектов.

Но в любом случае реализация любых методологий управления проектами требует одного самого главного ресурса - информации. Исследователи проектной деятельности утверждают, что в реальных проектах большинство проблем возникает не из-за отсутствия методологий, не из-за неумения ее использовать, а из-за отсутствия необходимой для эффективного управления информации.

## **Тема 2. Проектный менеджмент в сфере искусства. Основные направления проектной деятельности в сфере искусства. (2 часа)**

В последние десятилетия в сфере культуры и искусства активно развивается проектная деятельность, а в менеджменте появилось направление менеджмент проектов или проектный менеджмент. Управление проектами или проектный менеджмент считается одним из наиболее перспективных методов управления. Проектный менеджмент – это методология достижения

успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения результата. Проектный менеджмент в признается самым эффективным методом управления изменениями. Именно понятие «изменения» являются сущностью любого проекта, а проектный менеджмент – универсальной технологией эффективного управления изменениями.

Теоретические разработки по созданию и управлению арт-проектами в системе организаций и учреждений культуры на уровне взаимодействия субъектов разных культурных типов представляются крайне актуальными. Не менее актуальны методологические подходы к формированию практических навыков планирования, программирования и подготовки коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культурных контактов в пространстве функционирования современных арт-институций.

Методология разработки арт-проектов предполагает рассмотрение логического звена проектного менеджмента культуры вообще и арт-проектирования в частности, усвоение основ и главных теоретических составляющих системы проектного менеджмента в сфере культуры.

В основе методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов в США. Так, известно, что в 1956 году М. Уолкер из фирмы «Дюпон», исследуя возможности более эффективного использования принадлежащей фирме вычислительной машины Univac, объединил свои усилия с Д. Келли из группы планирования капитального строительства фирмы Ремингтон Рэнд. Они попытались использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы «Дюпон».

В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Первоначально он был назван методом Уолкера-Келли, а позже получил название Метода Критического Пути – МКП (или СРМ - Critical Path Method).

Параллельно и независимо в военно – морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Данный метод был разработан корпорацией "Локхид" и консалтинговой фирмой "Буз, Аллен энд Гамильтон" для реализации проекта разработки ракетной системы "Поларис", объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоявшего из 60 тысяч операций.

Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных

операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока.

Благодаря такому успешному началу данный метод управления вскоре стал использоваться для планирования проектов во всех вооруженных силах США. Широкое применение методика планирования работ на основе проекта получила в строительстве. Project management возник и изначально развивался в узкоспециализированных отраслях. Однако уже через несколько десятилетий, непрерывно развиваясь и доказывая свою эффективность, он охватил различные сферы бизнеса.

Project management – это синтетическая дисциплина, которая объединяет как профессиональные, так и специальные знания. Последние иллюстрируют особенности той области, к которой относится начинание (строительство, экология, образование, культура и др.). Большое значение имеет изучение и анализ закономерностей, свойственных реализованным идеям из разных направлений человеческой деятельности.

Американский институт проектного управления дает определение: «Проект - временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Реализация проекта – совокупность разнообразных действий, направленных на выполнение целей проекта».

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата.

В проектном менеджменте обязательно присутствует ориентация на конкретный результат. Все действия, выполняемые во время внедрения идеи, взаимосвязаны и направлены на достижение заранее установленной цели. Важна именно завершенность, если происходит совершение каких-то процессов без осязаемого результата – то это не проект. Ограниченность в наличных ресурсах. Как правило, любая инициатива по реализации проекта требует учета имеющихся ресурсов, в первую очередь финансовых, человеческих и временных. Всегда устанавливается точный или приблизительный срок завершения всех работ, а также составляется смета и график реализации (<https://finswin.com/projects/osnovnye/proektnyj-menedzhment.html>)

Проектирование – это мероприятия по составлению и разработке начинания от возникновения концепции до воплощения ее в реальность. Для воплощения идеи в жизнь составляется план, который представляет собой сценарий всех последующих действий с разбивкой по временным отрезкам и

осуществляемым процессам. Процессы могут проводиться как параллельно, независимо друг от друга, так и в тесной взаимосвязи.

Традиционное операционное управление не способно оперативно изменяться и интегрироваться в стремительно развивающиеся и изменяющиеся условия внешней среды (<https://finswin.com/projects/snovnye/proektnyj-menedzhment.html>)

Использование проектного менеджмента (Project management) в международной практике является инструментом реализации новаторских замыслов и высокоэффективной технологией управления в нестабильных и неопределенных системах, которые быстро развиваются и изменяются. Это в первую очередь относится к налоговым, законодательным, ресурсным системам. Применяя такую систему управления, можно разрешить сложные проблемы производственного, научного и социально-культурного характера

К традиционным функциям проектного управления можно отнести: *целеполагание* (формирование замысла, его инициация и разработка концепции); *планирование* (создание четкой структуры и последовательности выполнения процессов, взаимосвязей между ними, календарное *планирование работ*, контрактов, поставок ресурсов); *организация* (выполнение утвержденного плана, создание офиса и формирование команды, обмен информацией, заключение и сопровождение контрактов, размещение заказов на товары и услуги); *мотивация* (разработка и внедрение системы стимулирования всех участников работ); *контроль* (подготовка и подача отчетности о ходе работ, мониторинг стоимости и сроков выполнения, контроль качества, изучение мероприятий по уменьшению рисков, выполнения договоров).

Между функциональным и проектным управлением существуют серьезные отличия. Каждая система имеет свои сильные и слабые стороны, но работа по конкретным определенным замыслам признается более гибкой, прогрессивной и способной трансформироваться под влиянием новых условий.

К функциям общего (традиционного) менеджмента относятся: стабилизация существующего состояния; четко ограниченный круг задач для выполнения; полномочия утверждены управленческой структурой; работа проводится в устойчивых организационных структурах; ответственность определена прописанными функциями определение успеха – достижение определенных промежуточных результатов; низкий уровень изменчивости условий работы.



Исходя из вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод, что главные признаки функционального управления – это стабильность и предсказуемость (<https://finswin.com/projects/osnovnye/proektnyj-menedzhment.html>)

Одним из основных понятий является жизненный цикл проекта. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ.

В теории управления проектами различают следующие виды процессов: процессы *инициации* (принятие решения в начале выполнения проекта, предварительное оценивание сроков, необходимых ресурсов, постановка задач и анализ рисков).

- процессы *планирования* (определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения, расчет бюджета, целевых показателей, расписания действий);
- процессы *реализации и исполнения* (контроль выполнения плана и достижением промежуточных результатов, поэтапное финансирование, внесение необходимых изменений в план, координация людей и других ресурсов для выполнения плана);
- процессы *управления и контроля* (мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий, их согласование и применение);
- процессы *завершения* ((*закрытие* (оценка степени выполнения поставленных задач, потраченного времени, прибыльности замысла, работа над ошибками, формализация выполнения проекта или фазы и подведение их к упорядоченному итогу).

Наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа:

1. обследование предметной области (структурное планирование);
2. разработка проекта (календарное планирование);
3. управление процессом реализации проекта (оперативное управление);
4. завершение проекта

Принципы проектного управления отличаются от функционального: деятельности свойственна неопределенность, идет постоянная работа с изменениями; полномочия могут быть четко не распределены; круг задач может меняться в зависимости от различных факторов воздействия; задания могут быть межфункциональными, но в рамках проектного цикла; деятельность направлена на инновации; разрешение конфликтов – одна из

важнейших задач; результативность определяется по достижению конечной цели.

Следовательно, управление такого типа направлено на то, чтобы в нестабильных условиях выйти на требуемый результат за определенный отрезок времени с ограниченным ресурсом. Для этого необходимо подобрать и организовать работу высококвалифицированного персонала, а также внедрять новые технологии и управленческие решения.

Вместе с тем, нельзя полностью противопоставлять друг другу эти две управленческие системы. Они могут пересекаться и взаимно дополнять друг друга. Так, например, в общем управлении существует ряд основополагающих понятий, которые должен знать каждый грамотный проектный менеджер. Руководитель проекта и требования к нему

Отличительной особенностью проектного управления является то, что основные права, а также ответственность за достигнутый результат сосредоточены в руках малочисленной группы людей или вообще одного человека – проектного менеджера. Это не предполагает того, что проектный менеджер способен знать все специфические особенности каждого процесса, его дело использовать свои навыки для подбора и наиболее эффективного распределения специалистов, а также разделения труда между ними.

Менеджмент проектов в широком смысле – профессиональная деятельность, которая основана на использовании знаний, навыков и технологий, ориентирована на извлечение эффективных результатов совместной деятельности людей. Создание бизнеса, разработка и внедрение нового продукта или услуги, проведение важного мероприятия, прием зарубежных партнеров – все это примеры различных проектов.

Новый управленческий подход открывает перед бизнесом и государственными организациями такие перспективы: четкое определение приоритетов деятельности; однозначная формулировка ожидаемых результатов и целей; практика облечения инициатив в четкие структурированные формы проектов или программ; грамотный учет возможных рисков и поиск путей их нивелирования; выход на четкие критерии успешности работы; оптимизация ресурсных затрат компании; повышение мотивации персонала.

Проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач. Иными словами – это не что иное, как интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой.

Проектирование – это процесс разработки, составления проекта. Проект – это разовая работа, имеющая определенные начальную и конечную точки. Проект – это проблема, для которой создан график решения. Проект – это временное усилие, предпринятое, чтобы создать уникальный продукт или услугу.

Отличительные характеристики проекта:

во-первых, направленностью на достижение цели;

во-вторых, проект состоит из взаимосвязанных действий;

в-третьих, проект всегда уникален;

в-четвертых, проект имеет ряд ограничений, например, по времени, средствам, ресурсам и т. п.

По данным Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) использование проектного менеджмента позволяет сэкономить порядка 20-30 процентов времени и около 15-20 процентов средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

Современное производство в сфере культуры и искусства внесло новые термины в менеджмент творческо-производственной деятельности: «продукт», «услуга», «производитель», «потребитель». Соответственно изменились инструменты управления творческими проектами.

В самом общем виде менеджмент – это целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Непосредственно в связи с арт-менеджментом актуализируется значение менеджмента как науки и искусства побеждать, как умения добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, интеллект других людей. Менеджмент, с этой точки зрения, – «форма управления организацией или предприятием, цель которой достижение наивысшей эффективности материального и духовного производства».

Проект как организационно-управленческая форма культурной деятельности: Поэтому менеджмент творческих проектов выполняет пять ключевых функций: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Широко распространено определение менеджмента как процесса планирования, организации, мотивации, контроля, необходимого для достижения целей организации. Значит, проектный менеджмент рассматривается как деятельность, направленная на достижение конечного результата (проекта) посредством принятия управленческих решений.

Уточним основные (базовые) функции менеджмента.

Организовать деятельность – значит управлять процессом достижения цели, что представляет собой последовательность управленческих действий

по решению конкретных производственных и социальных задач фирмы. Эти действия получили название управленческих функций (от лат. function — исполнение).

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

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

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

В основу *функции мотивации* заложен принцип стимулирования (побуждения как информационно-психологического процесса) себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации (под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления). Мотивировать сотрудников — значит затрагивать их жизненно важные интересы, давать возможность самореализации в процессе трудовой деятельности, влиять на стереотипы поведения и эмоциональное состояние каждого из участников групповой деятельности, вызывая эмоциональный заряд, ощущение удовлетворенности от процесса и результата совместной деятельности, что способствует формированию общности и интеграции усилий на достижение цели.

*Функция контроля.* В самом общем виде контроль означает соотнесение полученных результатов деятельности с планируемыми, сравнение фактических показателей с установленными в планах. Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском деле для отражения состояния

деятельности организации. Учет во многих случаях является средством контроля. На основе анализа оценивается состояние объекта управления, результаты решения поставленных задач и потенциальные возможности. Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, с помощью которого получают информацию о действительном состоянии дел по выполнению плана, о ходе решения задач по реализации арт-проекта.

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

Все функции управления в определенной мере присутствуют в деятельности арт-менеджеров, и эта мера зависит от *стадии развития проекта*, специфики и характера художественно-творческой деятельности, опыта менеджера.

Планирование - это основа для разработки и воплощения проекта. При функции планирования ставятся долгосрочные и краткосрочные цели, которые разбиваются на небольшие задачи. А остальные функции управления ориентированы на решение вопросов в процессе исполнения проекта.

Арт-менеджмент в условиях современного рынка отождествляет определенную взаимосвязь целей, принципов, функций и технологий, которые осуществляются в рамках социально-культурной деятельности.

Во всех определениях «проекта» четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а процесс управления и координации называется проектным менеджментом.

С.В. Костылев отмечает, что категория «арт-менеджмент» вбирает в себя ряд параметров, раскрывающих особенности данного явления и одновременно позволяющих обрести целостное представление о его сущности, специфике, функциях и механизмах. К таким параметрам и направлениям относятся: анализ внутренней и внешней среды, определение миссии; целеполагание и планирование; субъект управления и объект управления; система управленческой деятельности; информационно-коммуникационный комплекс; арт-маркетинг и многое другое.

Данные основные компоненты арт-менеджмента тесно взаимосвязаны между собой и реализуются как составляющие единого процесса на основе комплексного использования преимуществ и особенностей каждого из них.

Следует отметить, что арт-проект – это еще и текстовое изложение этапов проектирования, которые включают в себя:

- анализ проблемной ситуации;
- разработка концепции проекта;
- оценка жизнеспособности проекта;
- планирование проекта;
- анализ ресурсной базы проекта;
- составление бюджета;
- реализация проекта.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, содержанию предметной области, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п.

Можно рассматривать масштабы арт-проектов в более конкретной форме: межгосударственные, государственные, международные, национальные, межрегиональные, региональные, межотраслевые, отраслевые, ведомственные, корпоративные.

Основные направления проектной деятельности в сфере искусства отдельные теоретики выделяют в две группы:

*первая группа* – это менеджмент исполнительских и сценических искусств, она включает в себя: музыкальный менеджмент; театральный менеджмент; хореографический менеджмент; цирковой менеджмент; концертно-фестивальный и гастрольный менеджмент.

*вторая группа*, менеджмент визуальных искусств, включает: менеджмент кино и телевидения; менеджмент декоративно-прикладного искусства; музейный и галерейно-выставочный менеджмент.

Также арт-проекты могут быть направлены на:

создание арт-объектов;

художественно-творческую и социально-психологическую адаптацию и реабилитацию;

духовное и физическое развитие личности;

удовлетворение культурных потребностей различных категорий населения.

В сфере культуры и искусства наиболее часто разрабатываются и внедряются арт-проекты:

- связанные с созданием аудиовизуальных продуктов (кинематограф, телевидение, радио, музыкальная индустрия);
- связанные с рекреацией человека;
- художественно-дизайнерские;

- сценические (театральное, эстрадное и цирковое искусство);
- полиграфические;
- реставрационные (охрана историко-культурного наследия);
- экспериментальные (по Г. Аванесовой).

Можно отдельно представить направления проектной деятельности в разных видах художественной практики:

арт – проектирование в сфере музыкальной индустрии и музыкальном шоу-бизнесе;

арт – проектирование в галерейном бизнесе;

арт – проектирование в сфере зрелищных видов искусства (театр);

арт – проектирование в сфере экранных видов искусства (кино);

арт – проектирование в деятельности учреждений культуры досуга;

арт-проекты в сфере ивент-индустрии;

арт-проекты в сфере индустрии развлечений.

Основные составляющими культурно-досуговой индустрии: развлекательная индустрия, интернет-индустрия, туристический, модельный, галерейно-выставочный, музыкальный и шоу-бизнес (в том числе цирки), индустрия аудио- и видеопродукции, спортивно-развлекательный бизнес (спортивные, рекреационные лагеря, горнолыжные курорты, базы отдыха и др.) и спортивно-зрелищная индустрия, игровая и образовательная индустрии (дополнительные обучающие курсы и др.), парковая индустрия, телевизионная и радиоиндустрия); парки, аттракционы, боулинг-клубы, гольф-клубы, развлекательные центры, кинотеатры, аквапарки, дискотеки, ночные клубы, интернет-кафе, катки, роллердромы, игровая индустрия и др.

Арт-менеджмент оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, оценочные суждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение и в созидание культурных ценностей. Арт-менеджмент решает задачи познавательного, практически-преобразующего, рекреационного характера, интегрирует в себе управленческие технологии, основанные на двух сторонах деятельности: эстетической и организационной.

### **Тема 3. Арт-проектирование как научно-инновационная деятельность. (2 часа)**

Развитие арт-индустрии вызывает необходимость различных видов инновационной и предпринимательской деятельности, среди которых большую актуальность приобретает проектный арт-менеджмент. Появление профессии арт-менеджера, продюсера, промоутера, тур-менеджера,

концертного агента и т.д. – это ответ на потребности не только современной арт-индустрии, но также культуры и искусства в целом.

Проективная (или проектная) деятельность относится именно к разряду инновационной, творческой деятельности (т.е. предполагает преобразование реальности), и строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Проектная деятельность обнаруживает себя как специфическая форма творчества, являясь универсальным средством развития человека.

Поскольку мы знаем, что понятие «проект» – это новое временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов, где «временно» означает то, что у проекта есть начало и конец, то арт-проект – это инновационная, творческая деятельность, рассчитанная на определенный период времени.

«Инновация» (от лат. «novatio») понимается как обновление, ведущее к совершенствованию существующей системы. Инновация - это «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам» [Агарков и др., 2011, с. 154].

Инновации или другими словами нововведения, обновления характерны для развития искусства на всём протяжении его истории. Инновации затрагивают тематику, технологию, технику создания произведения, а также способы художественно-образного решения.

Согласно П. Стоунмэну, инновации имеют место в том случае, когда новые продукты, процессы, сырье, управленческие методы впервые появляются на новом или уже существующем рынке, либо в нерыночной среде (образование, здравоохранение и др.). Кроме того, когда определенный институт применяет новые для него технологии, процессы, методы, разработки впервые в своей деятельности, речь также идет об инновациях, несмотря на то, что другие институты это уже ранее применяли или использовали [Stoneman, 2010, p. 2].

Создание инновации - это постепенный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов.

По мнению ряда исследователей, применительно к сфере исполнительского искусства наиболее актуальной является классификация инноваций по форме воплощения, согласно которой все инновации делятся на два типа: soft и hard.



Hard - инновации связаны с созданием материальных объектов, изменением функциональных характеристик продукта; такие инновации часто требуют больших затрат на разработку и внедрение [Ryan, Lowry]. К примеру, создание новых машин, первого микропроцессора, цифрового фотоаппарата. Применительно к театральной сфере это может быть усовершенствование звука, света, декораций, внедрение прямых онлайн-трансляций и др. Тут мы говорим о технической стороне построения спектакля, то есть о спектакле с применением инновационных технологий.

Если же речь идет о внедрении инноваций в художественную часть постановки, то тут мы говорим о внедрении так называемых soft - инноваций и постановке инновационного спектакля.

Soft-инновации (софт - инновации) - это инновации в продуктах или услугах, которые связаны с воздействием на чувственное восприятие и эстетическую привлекательность продукта, нежели с изменением его технических характеристик [Stoneman, 2010, p. 22].

П. Стоунмэн разделяет soft-инновации на две категории. *Первая категория* включает инновации в продуктах, которые сами по себе несут эстетическую ценность и относятся к объектам культуры, искусства или медиа - индустрии: музыка, книги, фильмы, модные объекты и др. *Вторая категория* включает инновации в индустриях, связанных с созданием материальных продуктов, которые не несут эстетической ценности (примерами таких инноваций являются новый дизайн машины, новый аромат освежителя воздуха и др.) [Stoneman, 2010, p. 23 -24].

Инновации в художественной части театральной постановки относятся непосредственно к первой категории soft-инноваций. Отправной точкой считается само произведение искусства, а инновацией - создание новых принципов построения художественного произведения.

Поскольку любая инновация предполагает элемент неопределенности, при внедрении инноваций в театральную постановку, целесообразно определить, насколько потребители восприимчивы к инновациям - оценить их уровень инновационности. Соответственно, при внедрении инноваций в постановку становится особенно важным сегментирование по уровню инновационности (восприимчивости к инновациям).

Потребители различаются по степени своей готовности воспринимать новые идеи, а также проверить и оценить достоинства нового произведения на собственном опыте, поэтому театру необходимо понимать, какой сегмент более консервативен в выборе художественного продукта, а какой наиболее восприимчив к инновациям.

В теории «Диффузия инноваций», созданной в 1962 году американским социологом Е.Роджерсом. Согласно Роджерсу, представлено 5 стадий в восприятия зрителем инновации:

- - Знание (знакомство) - потребитель узнает про инновацию, но не имеет полной информации о ней (к примеру, потребитель услышал от друзей про то, что скоро в театре будут показывать новую современную постановку);
- - Убеждение (интерес) - потребитель проявляет интерес к инновации, осуществляет поиск дополнительной информации (потребитель ищет информацию о ценах, времени проведения);
- - Решение (Оценка) - потребитель оценивает преимущества и недостатки инновации и принимает решение, стоит ли впервые использовать ее (потребитель оценивает свои финансовые возможности, временные издержки и принимает решение о том, покупать билет или нет);
- - Апробация (Испытание) - потребитель впервые использует инновацию (потребитель посещает театр и смотрит постановку);
- - Подтверждение (Принятие) - потребитель оценивает результаты использования/применения и принимает решение о дальнейшем использовании (потребитель делает выводы, оценивает постановку, что в дальнейшем может повлиять на его решение о посещении другой современной постановки) [Rogers,1983, p. 163 - 164].

Однако время прохождения всех стадий у каждого потребителя разное, оно определяется, во-первых, основными признаками самой инновации, во-вторых, индивидуальными особенностями личности.

Инновация, нововведение (англ. innovation) — это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации. Примером инновации является выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами или качественным повышением эффективности производственных систем.

Инновация – это уже введённый в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях[1].

Термин «инновация» происходит от латинского «novatio», что означает «обновление» (или «изменение»), и приставки «in», которая переводится с латинского как «в направление», если переводить дословно «Innovatio» —

«в направлении изменений». Само понятие innovation впервые появилось в научных исследованиях XIX в. Новую жизнь понятие «инновация» получило в начале XX в.

В научных работах австрийского и американского экономиста Й. Шумпетера в результате анализа «инновационных комбинаций», изменений в развитии экономических систем. Именно Шумпетером был впервые введен данный термин в экономике..

Инновация— это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы. Обобщённо это понятие может применяться также и к творческой идее, которая была осуществлена.

Культурные инновации – такие явления культуры, которых не было на предыдущей стадии развития культуры этноса, но которые появились на данной стадии и нашли себе место в общей совокупности культуры.

Инновации могут появляться либо в результате внутренних процессов развития культуры как изобретения и нововведения (культурные мутации), либо могут быть связаны с внешними воздействиями.

Инновационная культура — это знания, умения и опыт целенаправленной подготовки, комплексного внедрения и всестороннего освоения новшеств в различных областях человеческой жизнедеятельности при сохранении в инновационной системе динамического единства старого, современного и нового; иными словами, это свободное творение нового с соблюдением принципа преемственности.

Роль инновационных проектных технологий, используемых в процессе реализации проектов в сфере культуры, заключается в том, что она способствует выявлению культурных потребностей, расширению целевой аудитории, интенсификации обратной связи с субъектами культурной политики, формированию информационно-коммуникационного культурного пространства, в целом позволяет повысить комплексную эффективность культурной деятельности.

«Проектирование – форма деятельности, обладающая признаками опережающего отражения действительности, в ходе которой создается прообраз (прототип) предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов. Проектирование в конкретной форме выражает прогностическую функцию управления, когда речь идет о будущей материальной или идеальной реальности. Его целью является реализация одного из вариантов преобразования объективной действительности,

связанного со стремлением придать желаемые свойства и черты проектируемому объекту».

В любой сфере современной деятельности, включая менеджмент, проектирование – творческое усилие, направленное на получение нового, экстраординарного духовно-материального результата в виде технологии, модели, произведения-продукта, услуги (И.В.Морозов).

Проектная деятельность обладает неисчерпаемым потенциалом в силу того, что базируется на активности, добровольности, креативности, и сочетает эмоциональный и рациональный компоненты.

Собственно, социально–культурная сущность арт – проектирования раскрывается, прежде всего, в процессе научно-инновационной разработки арт-проекта. Сущность арт-проектирования как научно-инновационной деятельности определяется при непосредственном рассмотрении понятия «инновации» в культуре. В этом случае исходным (базовым понятием) выступает представление о культуре как сложноорганизованной целостности, формируемой *двумя типами разнонаправленных процессов*:

1. вектор креативности (изменений, обновлений, творчества и т. д.) культуры
2. вектор структурирования (упорядочивания, нормативности, традиционализации и т. д.).

Суть упорядочивающих интенций культуры — стереотипизация возможных внутри нее форм активности (деятельности, общения, мышления) и стандартизация и хабиутализация (опривычивание) имеющихся в ней наличных содержаний, что закрепляется структурно-институционально.

Ядерная структура здесь — культурная традиция как универсальный информационно-регуляционный механизм, осуществляющий селекцию: оформление, а тем самым и модификацию, и закрепление, т. е. интеграцию в культуре, попадающих в поле ее действия новшеств, как создаваемых внутри данной культуры (инновации культуры, связанные с авторским или анонимным творчеством, "креационные" инновации), так и заимствуемых из других культур.

Конечная цель этих процессов и деятельностей — превращение инновации в норму, традицию, репродукцию. Креативные же процессы и деятельности в культуре направлены на дестереотипизацию деятельности, общения, мышления, дестандартизацию уже имеющихся наличных содержаний, проблематизацию очевидностей, деинституциализацию (в известных пределах) сложившихся целостностей.

Ядерной "структурой" в данном случае выступает процессуальность творчества, под которым понимается "создание нового качественно новым образом, по существенно новым правилам", то есть продуцирование креационных инноваций, а также введение в качестве таковых в культуру инновации — "заимствований".

Конечная цель инновационных процессов — изменение через инновации существующих норм и традиций, или обеспечение возможности порождения иных традиций и норморегулирования. вектора креативности и структурирования (при всей их разнонаправленности) не только предполагают одновременное существование соответствующих процессов и культурных феноменов деятельности, но и их реальную совмещенность в функционировании и развитии культурных феноменов.

Любая инновации становится достоянием культуры, лишь встраиваясь в наличные системы норм и традиций, то есть. стереотипизируясь и стандартизируясь. Но и всякий стереотип и стандарт генетически произволен от имевшей место в культуре инновации. Однако в конкретных исторических и социальных аспектах соотношение этих векторов позволяет различать культуры "инновационного" и "традиционного" типов.

Социокультурный код задает различные механизмы дифференцирования (фрагментации) и интегрирования наличных массивов знания и культурного опыта, способы их доведения до потребителей, а главное — различные механизмы трансмутации — появления новых элементов или модификации наличных в социокоде, в каком-либо его фрагменте и в соответствующем канале трансляции знания и опыта, что меняет, в том числе, и механизмы преемственности наследуемых обстоятельств и закрепляющие их "интерьеры" деятельности инновации (Абушенко В.Л.. Философия. Всемирная энциклопедия. Минск,2001.С416-417).

Исследования российских ученых показывают, что инновационные арт-проекты позволяют выявлять культурные потребности, расширять целевую аудиторию, интенсифицировать обратную связь с субъектами культурной политики, формировать информационно-коммуникационное культурное пространство, повышать эффективность культурной деятельности.

Художественное проектирование как основа арт-менеджмента. Художественное проектирование как деятельность, направленная на процессы освоения, создания, сохранения и распространения ценностей мировой и

отечественной художественной культуры; концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение арт-проектов.

#### **Тема 4. Маркетинговые исследования в арт-проектировании (2 часа).**

Как замечено исследователем В.Н. Максимовым, «научно-технический прогресс создал беспрецедентную в истории искусства ситуацию, когда воздействие произведений искусства на общество стало определяться не только их художественными достоинствами, но и преимуществами используемых средств их доставки к потребителю» (Восприятие музыки: Сб. научных трудов // Под общ.ред. В.Н. Максимова. – М.,1980. – С.5.)

Искусство и маркетинг (деятельность по исследованию созданию и удовлетворенности спроса на товары, услуги, идеи посредством их разработки, ценообразования, распространения и продвижения),иногда представляются абсолютно несовместимыми: искусство напрямую связано с вдохновением, творческими порывами, поиском смысла жизни, а маркетинг - с исследованием и созданием спроса на товары и услуги, увеличением продаж посредством рекламы и сбыта.

Однако сегодня теоретики говорят о размывании границ между искусством и маркетингом. Как заметил, «отец рекламы» Д. Огилви, произведение (объект) искусства можно рассматривать в качестве товара. Привлечение потенциальных покупателей картин, скульптур, украшений и других объектов искусства осуществляется посредством применения маркетинговых инструментов (реклама, выставки, директ - маркетинг и др.). К примеру, художник, рисующий пейзажи, может продавать свои работы и заниматься продвижением своей продукции в социальных сетях.

Маркетинговые инструменты используют не только сами создатели объектов искусства - художники, скульпторы, композиторы, но и организации - театры, галереи, музеи. Они привлекают потенциальную аудиторию, информируя о предстоящих выставках, представлениях и выступлениях через рекламные брошюры, наружную рекламу, объявления и видеоролики в социальных сетях.

При этом маркетинг не является исключительно средством увеличения продаж объектов искусства/билетов и абонементов, но и позволяет найти ответы на такие вопросы как «кто конкретно является клиентом», «что представляет ценность для клиента», «каким образом можно создать что-то более ценное» для клиента [Котлер, Шефф, 2004, с. 47], что является особенно важным для организаций, поскольку именно на основе осведомленности о

характеристиках и предпочтениях потребительской аудитории, можно провести успешную маркетинговую компанию.

Таким образом, маркетинговая деятельность арт-менеджера непосредственно связана с осуществлением функций маркетинга (исследование, организация, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов продвижения товара, маркетинговая разведка, бенч-маркинг и т. д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли организации.

Американская маркетинговая ассоциация в 1985 году приняла определение: «Маркетинг – процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для реализации процессов обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций» (Lankaster, 2002.- с.3)

Американская ассоциация маркетинга интересна тем, что в 2004 году ею сформулировано определение маркетинга: "Маркетинг – это функция организации и набор процессов создания, информирования и доставки ценности потребителям, а также управления отношениями с потребителями таким образом, чтобы принести выгоду организации и всем, кто с ней связан".

Маркетинговая функция, включающая PR и рекламу, предполагает осуществление исследовательской работы по выявлению возрастных, социально-групповых интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции, позиционирование предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулирование продвижения художественно- творческой продукции на рынок, организацию связей со СМИ, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, проведение рекламных кампаний.

Арт-маркетинг является специфической функцией арт-менеджмента, это процесс, направленный на планирование и осуществление всех видов деятельности организации (команды проекта, компании), связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж; критерии эффективности: показатели и индикаторы, на которых базируются оценка, определение или классификация результативности, действенности и эффективности управления в сфере культуры и искусства.

Факторами успешного продвижения культурного продукта являются:

- ✓ узнавание и напоминание;
- ✓ адресность и дифференцированность сообщения;
- ✓ интерактивность;

✓ масштаб маркетинговой коммуникации (Лебедева, Е. Стратегии продвижения культурного продукта / Е. Лебедева. – Режим доступа: <http://www.cultcom.ru>.-

Стимулирование продвижения художественно- творческой продукции на рынок *связано с самой сущностью арт-продукта как*, прежде всего, нематериальной ценности; арт-продукта, который имеет экспериментальную парадигму, включающую эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию со стороны потребителя (сегмента арт-рынка). Потребление же арт-продукта не разрушает ценности, а наоборот, при привнесении атмосферы успеха, может увеличивать его символическую значимость (Ф. Колбер)

Очевидно, что ориентация на потребителя составляет сущность современного подхода к маркетингу. Услуга – это всегда действие, осуществляемое для пользы человека, в соответствии с его потребностями и ожиданиями. Потребность, в свою очередь, – есть острая необходимость в чем-либо объективно важном для поддержки жизнедеятельности и развития организма, человеческого индивида, социальной группы, общества в целом.

Потребность является внутренним мотивом активности человека, осмысленной нуждой. Вместе с тем, потребность выступает как ожидание культурных доброт и услуг со стороны социально-культурных институтов в соответствии с нуждами и интересами социального субъекта. Выделяются следующие основные факторы сегментации рынка индивидуальных потребителей: демографические, географические, психографические и поведенческие.

В задачи арт-менеджера, как правило, включаются:

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

Арт-продукт – это основной компонент маркетингового комплекса, имеющий три основных компонента: основной продукт или сам объект; сопутствующие услуги; ценность (символическая, эмоциональная). В целом же,



арт-маркетинг является мощной и эффективной технологией социально-культурных нововведений.

Маркетинг как метод управления применяется, прежде всего, для создания имиджа организации или творческой личности, владельца интеллектуальной собственности. Современные маркетинговые коммуникации предоставляют большие возможности для позиционирования и продвижения результатов художественно-творческой деятельности, управления имиджем и отношениями с целевой аудиторией. Следует особо отметить важность обратной связи при изучении общественного мнения и основных тенденций развития сферы культуры и искусства.

Арт-менеджер организует происходящие на арт-рынке мероприятия, а именно: обеспечивает реализацию творческих замыслов и проектов путем создания необходимых условий и обеспечения требуемой организационной, ресурсной и финансовой поддержки творческих и художественных проектов (выставки, фестивали, специальные показы и мероприятия и т.д.).

Важнейшей, интегральной частью маркетинга является реклама. Арт-менеджмент как отрасль знания изучает и внедряет рекламные технологии в социально-культурную практику. В настоящее время арт-менеджеры все чаще используют в работе возможности рекламных технологий с целью упорядочения и активизации управленческой деятельности. Рекламные технологии занимают одну из лидирующих позиций в структуре арт-менеджмента.

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.

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 .

Необходимость эффективного использования рекламных технологий обусловлена как заказом со стороны социально-культурных институтов, так и потенциальных и реальных потребителей арт-продукта. Посредством рекламы социально-культурные институты и организации коммерческого сектора расширяют свою аудиторию и транслируют в социуме свою миссию.

Промоутерская часть практически любого проекта включает в себя основные приемы информационной и рекламной деятельности, в ней

обосновывается необходимость применения тех или иных приемов, разрабатываются (при необходимости) слоган, видеоклипы. Организуются и проводятся пресс-конференции, осуществляется поиск информационных спонсоров, разрабатывается стимулирующая система скидок на билеты, утверждаются эскизы афиши, листовок, буклетов, используются рекламные формы и приемы, усиливающие и подогревающие интерес зрителей к проекту.

Технологии арт-менеджмента, опирающиеся на маркетинговые исследования и проектный менеджмент, являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств реализации социально-значимых проектов.

Шоу-бизнес «выработал технологию создания продукта (исполнителя), формируя имидж, используя материальные, финансовые средства, расширяя свой бизнес за счет других видов коммерческой деятельности». В общих чертах технологии создания «звезды» укладываются в последовательность действий, направленных на изменения статуса исполнителя (отдельного артиста или коллектива):

- от неизвестного к узнаваемому;
- от узнаваемого к известному;
- от известного к популярному;
- от популярного к знаменитому;
- от знаменитого к любимому.

## **Тема 5. Моделирование арт-проекта как научно-практическая деятельность (2 часа).**

Арт-менеджмент как научно-практическая деятельность обеспечивающая управление художественными процессами, процессами производства и потребления художественных ценностей, разработку и продвижение арт-проектов на рынок культурных продуктов и услуг. Это деятельность, направленная на освоение закономерностей и механизмов управления в сфере культуры и искусства посредством реализации арт-проектов в реальном социуме, для реальной аудитории.

Проектирование как научно-практическая деятельность, связанная с разработкой и реализацией технологически обеспеченных вариантов решения актуальных и перспективных проблем социально-культурной сферы. Социально-культурное проектирование является необходимым звеном в цепи «прогноз – проект – программа – план» (М. Ариарский)

Проектирование – всегда процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния - специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений [8].

При получении благоприятного прогноза на реализацию поставленной цели специалист приступает к собственно проектированию модели (формы) предстоящей деятельности, выбору средств, способов, конкретных этапов достижения поставленной цели, определяя частные задачи, виды и формы оценки полученных результатов.

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

Проекты могут носить четко очерченные временные рамки и в процессе проводимого ситуационного анализа, разработки и осуществления могут корректироваться и даже пересматриваться.

Здесь велика роль теория управления, имеющий свой, только ей присущей предмет исследований – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

При реализации каждого из проектов внешние условия и требования к конечному результату могут изменяться, поэтому для создания нового продукта или услуги потребуется создание нового проекта. Таким образом, для управления проектами, требуется каждый раз проводить анализ внешних факторов, влияющих на выполнение проекта и далее планировать свою деятельность. Собственно, проектирование как научно-практическая деятельность – это функционально-временная последовательность социальных действий.

Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики. Методики, как известно,

это способы достижения цели; построение проекта -- это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования.

Идеей арт-проекта чаще всего становятся актуальные популярные и понятные темы: пороки современного общества, внутренний мир человека, государственная политика, экология и другие. Реже художники затрагивают темы, относящиеся к религии, т. к. это может стать поводом к пристальному вниманию со стороны властей (пример: выставка в музее им. Сахарова), а то и вовсе закрытию проекта.

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

Арт-проект – одна из самых популярных форм выражения современной творческой общественности, в частности, художников. Причиной столь многочисленных выступлений является конкуренция в борьбе за зрительское внимание. Не секрет, что любители искусства избалованы различными арт-акциями, фестивалями, да и просто хорошими выставками. Именно это и толкает создавать художников нечто, что заставит обратить внимание как на них самих, так и на выражаемую ими идею.

Автором арт-проекта, несмотря на приставку «арт-», на самом деле может стать любой, а не только художник. Практика показывает, что большинство современных авторов не имеют профессионального художественного образования. Здесь понятие «художник» — это не профессия, а указание на то, что человек занят творческим процессом в какой-либо области.

Так, в галерейном деле составлять арт-проект могут различные по характеру и жанру объекты, начиная от станковой картины, заканчивая визуальными объектами и инсталляциями. Однако это не значит, что традиционная выставка, состоящая из одних только картин, не может стать арт-проектом, ведь основное в проекте – это идея. Все участники должны как можно полнее и необычнее выразить ее в своей индивидуальной манере.

Таким образом, в модели арт-проекта должны гибко сочетаться творческие, технические, финансовые и рыночные аспекты деятельности:

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

- *во-вторых*, проект должен стать документом, который определяет курс действий и формы управления ими, он выполняет как стратегические цели планирования предстоящей работы, так и тактические - руководство и контроль исполнения различных действий по реализации проектируемых форм деятельности;
- *в-третьих*, проект в большинстве случаев может быть использован как средство для получения необходимых инвестиций и может служить мощным инструментом нахождения путей финансирования проекта;
- *в-четвертых*, проект обязательно рассматривается как документ, восприимчивый для различного рода нововведений (организационных, информационных, технических, технологических, экономических и т.н.);
- *в-пятых*, проект должен служить хорошей рекламой предполагаемой акции, программы, становясь своеобразной визитной карточкой проектной организации. Он должен быть компактным, красиво оформленным и информационно-насыщенным;
- *в-шестых*, проект должен демонстрировать готовность разработчиков идти на риск и является развернутым документом, страхующим успех;
- *в-седьмых*, проект является инструментом самообучения, поскольку его разработка есть непрерывный процесс познания и самопознания.

Метод достижения успеха как треугольник: «намерение, действие, результат».

### ЭТАПЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ АРТ-ПРОЕКТА

*1 этап: анализ ситуации.* Ситуация – это совокупность типичных условий и обстоятельств, в которых функционирует личность, социальная группа, общность, организация, регион. Ситуации бывают объективные и субъективные, перспективные (открывающие новые возможности развития) и деструктивные (блокирующие развитие субъекта), управляемые и неуправляемые. В качестве объекта анализа могут выступать: совокупность внутренних и внешних факторов и условий функционирования того или иного учреждения; ситуация, радиус которой совпадает с той или иной территориально-административной единицей; обстоятельства жизнедеятельности определенной социальной категории или группы населения.

Структура и масштаб анализируемой ситуации определяется видом проекта. Однако независимо от масштаба разрабатываемого проекта необходим учет проблем разных уровней, ибо все они взаимосвязаны между собой: проблемы общекультурного или политического национального

характера; локальные проблемы организации или учреждения; проблемы социальной группы.

Ситуация анализируется по основным параметрам, которые:

*во-первых*, являются относительно устойчивыми и существенными детерминантами функционирования того или иного субъекта, определяющими, в том числе и его мотивы инициирования проекта;

*во-вторых*, могут быть задействованы в рамках проекта, изменены или усовершенствованы.

Характеристика ситуации осуществляется по двум базовым параметрам:

*а) проблемы; б) ресурсы.*

*Во-первых*, в качестве проблемы рассматриваются объективно существующие факты неблагополучия в тех или иных сферах жизни, различного рода утраты и препятствия, затрудняющие процесс жизнедеятельности субъекта. По отношению к субъекту маркетинговой коммуникации проблемы - это определенного рода вызовы конкурентной среды, дефициты развития, препятствия и опасности.

*Во-вторых*, проблемы - субъективно переживаемое противоречие между реальным и желаемым, целями и средствами.

*В-третьих*, проблема есть несоответствие сущего и должного, реального и нормативного, которое фиксируется неким субъектом.

Анализ ситуации включает в себя несколько операций:

- ✓ диагностику всей совокупности проблем (носителем которых может быть личность, социальная группа, организация, регион и т. д.);
- ранжирование проблем (определение степени их актуальности по системе критериев);
- ✓ установление причинно-следственной зависимости между различными группами проблем;
- ✓ классификацию проблем по различным основаниям (характеру проблем, в зависимости от их распределения по элементам ситуации, радиусу действия);
- ✓ позиционирование проблем - определение тех социальных сил, структур и субъектов, для которых данная проблема актуальна, которые заинтересованы в ее решении или в поддержке будущего проекта.

Основными методами получения исходной информации, необходимой для всестороннего анализа ситуации, являются: анализ документов, поисково-инновационные игры, экспертные оценки, анализ статистической информации, социологические исследования, специальные маркетинговые исследования (метод фокус-групп, метод «репертуарных решеток» и т. д.).

## 2 этап: определение и характеристика аудитории проекта

В состав аудитории входят целевые и контактные группы, а в некоторых видах проектирования - участники разрабатываемой акции. Выявление и характеристика аудитории проекта - важнейший этап проектирования, где уже на уровне проектного обоснования необходимо дифференцировать участников и продумать пакет мероприятий для различных категорий.

### Критерии определения целевой аудитории:

а) в ее состав включаются те социальные группы и категории населения, которые являются носителем проблем, решаемых в рамках проекта;

б) аудитория - социальные группы и силы, выступающие источником проблем инициатора проекта, т. е. проблемы данной организации или физического лица возникали в результате действия определенной группы лиц или отсутствия таких действий); аудитория - обладатель ресурсов, необходимых для решения проблем, т. е. по данному критерию мы рассматриваем в качестве составляющей аудитории проекта те социальные группы, организации и лица, которые имеют средства для демонстрации нужной интенсивности и качества потребительского поведения, обладают необходимым для формирования имиджа социально-статусным и культурно-символическим капиталом

Задача проектировщика на данном этапе состоит в том, чтобы по итогам сегментирования определить и всесторонне охарактеризовать целевые и контактные группы, составляющие аудиторию проекта.

Для этого необходимо учесть основные параметры, характеризующие специфику каждого составляющего аудиторию проекта сегмента, а именно:

1. проблемы, носителем которых является данная общность;
2. социально-культурные особенности;
3. ресурсы, доступные целевым и контактным группам, которые можно задействовать в ходе реализации проекта. В итоге необходимая для инициатора проекта аудитория формируется как результат целенаправленных проектных усилий. Контактные группы и участники - те социальные силы, которые, в силу своих специфических мотивов, могут в какой-то форме принять участие в подготовке и реализации проекта. В процессе анализа ситуации возможны различные варианты.

Проектировщику удастся определить или идентифицировать те социальные категории и группы, которые выступают источником и носителем проблем – в дальнейшем они войдут в состав аудитории проекта. Из реальных социальных групп нет той, которая соответствовала бы критериям

нормативности и оптимальности. В таком случае аудиторию необходимо сформировать.

Под сегментацией рынка в сфере культурного досуга принято понимать разделение на части (сегменты) по каким-либо признакам и с учетом определенных услуг, оказываемых учреждениями культуры и искусства, их потребителей, а также самих учреждений, производящих или предлагающих услуги. Четкая и обоснованная сегментация - основа эффективной деятельности учреждения культуры.

Основные факторы сегментации рынка индивидуальных потребителей описаны в научной литературе и делятся на следующие: демографические, географические, психографические и поведенческие.

Демография – это наука о закономерностях воспроизводства населения в общественно-исторической и социальной обусловленности этого процесса, то есть демография – наука, изучающая население. Население – группа людей, проживающих на определенной территории и обладающей определенными характеристиками. Конкретные выбираемые для сегментации *социально-демографические характеристики* зависят от преследуемых целей. Но среди них следует упомянуть те, что пользуются особенной популярностью. Это: пол; возраст; география; образование; занятость; профессиональный и семейный статусы; дети; род занятий.

Маркетологи рекомендуют следующий порядок действий для выявления сегмента рынка по *социально-демографическим параметрам*:

- ✓ группа людей получает название.
- ✓ внимание уделяется географии.
- ✓ необходимо быть рациональным, просчитывать, хватает ли ресурсов, можно ли организовать снабжение.
- ✓ пол – мужской, женский или оба.
- ✓ возраст. Он совпадает с этапами жизненного пути. И цифры не всегда являются круглыми. Образование.
- ✓ профессиональный статус.
- ✓ семейный статус. Он оказывает сильное влияние на потребление и принимаемые решения.
- ✓ численность людей, подпадающая под выдвинутые характеристики. Имеет смысл использовать только то, что отличает целевую группу от тех, кто представляет малый интерес или вообще может быть проигнорирован.

*Сегментирование по психографическому* принципу позволяет определить, к какому социальному слою относятся потребители, каков их стиль жизни, особенности характера.



*Сегментирование на основе поведенческого фактора* предполагает выявление статуса потребителя, искомых им выгод, интенсивности потребления, степени приверженности данному товару, стадии готовности потребителя к восприятию программы, отношения к театральнo-зрелищному мероприятию или заведению.

3 этап: целеполагание. *Цель* – это «предмет стремления», желаемая ситуация в будущем, это осознанное и вербализованное предвосхищение результата действий. *Задачи* – конкретные шаги по достижению цели, которые, с одной стороны, связаны непосредственно с проблемной ситуацией, с другой – они обозначают действия, необходимые для ресурсного обеспечения проекта.

По существу этот этап предполагает определение нормативных параметров объекта проектирования (в форме целевых установок) и шагов их достижения (задачи). Задачи вырабатываются на материале проблем-причин, они ориентированы на устранение условий и факторов, порождающих проблемную ситуацию. Последняя операция на данном этапе – фиксация необходимых результатов. При этом выработка критериев и показателей эффективности производится в соответствии с задачами.

4 этап: инструментальное оснащение проекта. Инструментальная, содержательная часть проектирования состоит в выявлении необходимых для решения задач ресурсов, определении путей достижения целей (которые конкретизируются в виде мероприятий и содержания деятельности), а также технологий, методов и форм организации усилий субъектов, задействованных в процессе реализации проекта.

*Технологии* – это системная последовательность технологических процессов, включающих алгоритмы действий: от разработки концептуальной основы – через диагностику – прогноз – формулирование целей и задач – отбор форм – методов – средств – условий – к организации и управлению, способствующих достижению прогнозируемого результата с конкретным субъектом в конкретной среде. *Технологии* социально-культурной деятельности – совокупность форм, методов, методик, средств, а также моделей социального поведения человека в процессе нерегламентированной и социально-значимой деятельности, направленной на реализацию задач инкультурации и социализации личности.

*Методы* – это пути и способы достижения целей и решения задач, *средства* – совокупность приемов и операций достижения цели. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий.

*Форма* – это определенным образом упорядоченная деятельность,

способ организации содержания, методов, средств, исполнителей и аудитории проекта. Форма социально-культурной деятельности – это совокупность определенных методов и средств организации деятельности личности и социальных групп населения в условиях свободного времени, которая обеспечивает эффективность социально-воспитательного воздействия и стимулирует развитие личности.

Форма есть способ организации социально-культурной деятельности личности и различных социально-демографических групп населения. Формы социально-культурной деятельности – утвердившаяся на практике система применения совокупности определенных средств и методов вовлечения людей в процесс создания, освоения, сохранения и распространения ценностей культуры, в различные виды социального, научно-технического и художественного творчества.

Практические мероприятия служат основным инструментом реализации целевой установки проекта. Они фиксируют начало и этапы реализации проекта; определяют направления, виды, формы и содержание деятельности; привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей и задач каждого этапа. Практические мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут обеспечивать дополнительные средства осуществления проекта. Для корректировки содержания проекта по ходу его реализации, активизации участия населения могут планироваться опросы общественного мнения.

Здесь необходимо решить несколько задач:

*осуществить поиск вариантов проектного изменения ситуации;*  
просчитать возможные последствия (социальные, маркетинговые, нравственные и т. д.) реализации каждого решения и выбрать оптимальные и обеспеченные в ресурсном отношении действия и акции;

*обосновать наиболее эффективные в маркетинговом отношении формы* коммуникации (включая организацию взаимодействия инициатора, исполнителей проекта и его аудитории - целевых и контактных групп);

Инструментальная проработка и технологическое оснащение проекта предполагает:

- ✓ фиксацию его начала и основных этапов реализации;
- ✓ обоснование наиболее оптимальных видов и форм коммуникации с аудиторией;
- ✓ определение содержания деятельности, способного минимизировать или разрешить проблемы инициатора и одновременно привлечь дополнительные

ресурсы, необходимые как для реализации целей и задач, так и осуществления самого проекта.

Суть инструментального этапа состоит в обосновании оптимальных способов изменения ситуации в направлении нормы и, прежде всего, за счет воздействия на те социальные группы (т. е. аудиторию проекта), которые рассматриваются в качестве источника проблем инициатора проекта и носителя специфических ресурсов. Это воздействие осуществляется по нескольким канатам: а) *информационному*; б) *ценностному*; в) *технологическому*.

5 этап: ресурсное обеспечение проекта. Предварительно составляется бюджет проекта. Если проект не имеет явного коммерческого характера, то естественным финалом, завершающим проектную логику, должна стать программа фандрайзинга.

Основные задачи этапа: определить характер и объем затрат; выявить и привлечь необходимые для решения проектных задач ресурсы - финансовые, информационные, кадровые, технологические, ценностные, социальные, маркетинговые; определить социальные силы поддержки - те структуры, которые могут быть заинтересованы в реализации проекта.

На этом этапе проекта утверждаются творческие коллективы и отдельные исполнители, организаторы, принимающие участие в реализации проекта, доказательно обосновывается использование различных технических средств: световой и сценической техники, лазерных установок, дыма, шумов, светового, цветового и музыкального оборудования, разрабатываются эскизы, одежды сцены, ее художественно-декорационного решения. С этой целью предлагаются макеты оформления, образцы тканей, эскизы костюмов, технические характеристики предлагаемой к использованию техники.

*Материально-технические ресурсы* социального проектирования. Источники, формы и порядок финансирования социальных проектов. Состояние динамики финансирования социальных проектов. Эффективность финансирования. «Остаточный» принцип к финансированию социальных проектов, его причины и масштабы распространения.

*Нормативный и проблемно-ориентированный* подходы к финансированию социальных проектов. Общественно-государственные фонды. Фонд социальных изобретений. Эффективность использования фондов и ее факторы.

*Информационные ресурсы* социального проектирования. Качество и механизмы возобновления информационных ресурсов. Современные информационные технологии и перспективы их использования в проектной

деятельности.

*Организационные ресурсы* социального проектирования. Содержание организационных ресурсов. Оценка организационных ресурсов, формы и механизмы их использования. Оптимизация организационных структур.

Инновации и реорганизации. Эффективность организационных нововведений.

*Социальные ресурсы проектирования*. Структура социальных ресурсов. Трудовые ресурсы. Социальные резервы, их содержание. Социальные резервы региона. Социальные резервы предприятия.

Все названные этапы находят свое отражение в структуре и содержанием разделов проекта.

В 1 разделе проекта содержится его название, которое должно, по возможности, отражать его основную идею. Вопрос – для чего?

2 раздел — сфера проектирования. Раздел включает, во-первых, характеристику проблем, решаемых с помощью данного проекта (т.е. обозначение противоречий, недостатков, сложностей в той или иной сфере культурной жизни); во-вторых, определение приоритетных направлений и видов социально-культурной деятельности. В совокупности это и есть обоснование актуальности проекта, т.е. ответ на вопрос “почему?”.

3 раздел — аудитория проекта

В нем дается полная характеристика проблем, потребностей, интересов, особенностей той или иной категории или социальной группы, которой адресована программа.

Помимо социально-демографических характеристик (пол, возраст, профессия и др.), здесь необходимо учитывать образ жизни типичного представителя данной группы, его положение в обществе, круг интересов и др. (ответ на вопрос “для кого?”).

4 раздел — цели и задачи проекта.

Как уже отмечалось, цели — это, как правило, “перевернутые” проблемы, которые получены в процессе анализа ситуации, — они фиксируют ее желаемое состояние, которое необходимо достичь в результате реализации проекта. Задачи — более конкретные шаги, которые в содержательной части проекта можно обеспечить (решить) соответствующими мероприятиями. (ответ на вопрос “зачем?”)

5 раздел – форма реализации проекта.

Зависит от замысла проекта, его содержания деятельности и имеющихся ресурсов. Формой реализации проекта может быть: социально-культурный центр, общественное объединение, фонд, клуб, отдельное мероприятие или

цикл мероприятий (диспутов, дискуссий, конференций, аукционов). А также, акции (политические, экологические и т.д.) и конкурсные программы (например, на лучшее озеленение улиц, дворов, балконов, программы по педагогическому, экологическому просвещению семьи и др.).

6 раздел проекта — содержание проекта.

Ответ в рамках проекта на вопрос “как” может быть представлен в виде следующей таблицы:

Направления деятельности	Содержание деятельности	База реализации	Исполнители и соисполнители	Сроки реализации
--------------------------	-------------------------	-----------------	-----------------------------	------------------

Направления деятельности — это конкретные шаги по решению основных задач проекта, они зависят как от характера проблемы и основной идеи проекта, так и от возможностей (потенциала, ресурсов) соответствующей проектной области.

7 раздел или приложение к проекту:

- 1) бюджет проекта (общая сумма, структура затрат и назначение их расходования).
- 2) источники финансирования проекта (в т.ч. и распределение финансовых затрат путем указания источников и доли бюджетного и внебюджетного финансирования тех или иных разделов проекта, которых соответствуют государственным или региональным программам, конкурсным условиям различных фондов и т.д.)

На этапе моделирования обосновываются ключевые факторы успеха: фактор выигрышного времени, полноценного или частичного изменения выявленной проблемной ситуации. На данном этапе целесообразно подготовить три возможных варианта реализации проекта: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятностный.

С этой точки зрения необходимо предусмотреть потенциальные риски, которые могут возникнуть при реализации проекта.

Проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера, то есть, не является нормативным документом в строгом смысле, который включает перечень намечаемых на перспективу мероприятий и ожидаемых от них результатов. Создавая образцы решения конкретных социально значимых проблем, проектирование обеспечивает научно-обоснованные управленческие мероприятия, способствующие разрешению конкретной ситуации.

Организационно-технологическая функция арт-менеджмента предполагает координацию деятельности субъектов проекта, обеспечение их

эффективного функционирования; формирование имиджа организации и ее сотрудников, подготовку и ведение переговоров, установление контактов с концертными организациями, площадками, государственными организациями и учреждениями, отдельными юридическими и творческими лицами.

Арт-менеджер для достижения поставленных целей и задач, получения определенных результатов осуществляет регулирование, заключающееся в создании материальных, организационных, технологических условий, в том числе и через привлечение и организацию ресурсов (от фр. *ressources* — средства, запасы, источники).

## **Тема 6. Концептуально-теоретическое обоснование арт-проекта (2 часа).**

Согласно философскому словарю концепция — это система взглядов, выражающая определенный способ видения, понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и презентующая ведущую идею или конструктивный принцип реализации замысла.

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

Работа с проектами – наиболее часто встречающаяся методика в сфере арт-менеджмента. В художественном проектировании синтезирующим элементом является идея, вследствие этого создание и формулирование идеи является основой художественного проекта, оказывающее непосредственное влияние как на весь проект в целом, так и на его части и детали.

Виды арт-менеджмента отдельные теоретики разделяют по 2-м следующим группам:

*первая группа* – это менеджмент исполнительских и сценических искусств, она включает в себя: Музыкальный менеджмент; Театральный менеджмент; Хореографический менеджмент; Цирковой менеджмент; Концертно-фестивальный и гастрольный менеджмент.

*вторая группа*, менеджмент визуальных искусств, включает: Менеджмент кино и телевидения; Менеджмент декоративно-прикладного искусства; Музейный и галерейно-выставочный менеджмент.

Технологии арт-менеджмента предполагают: организацию совместных действий, призванную служить для достижения поставленных целей; распределение начальных действий и операций, объясняющих специфику текущего проекта; коммуникацию, общение, благодаря которым планируются

условия деятельности и выбор подходящих способов действия; обмен способами действия, который задается целью получения совокупного креативного продукта деятельности; взаимопонимание, которое диктуется характером включения членов творческой группы в совместную деятельность.

Очевидно, что целью проекта как культурного продукта является не только получение прибыли, но и создание художественной ценности. Именно уникальность культурного продукта привлекает к нему интерес аудитории. Творческий проект – результат художественно-творческой деятельности от авторского замысла до воплощения, в которой реализуются все управленческие функции, объединенные в одно целое.

Варианты трактовки, прочтения, понимания произведений зависят от определенной культурной среды, системы ценностей, характеризующих данную культуру. По мнению Л. Н. Столович, «воспринимая художественное произведение, читатель (зритель, слушатель) соединяет в своем сознании свое мироощущение и духовный мир художника, его мысли, чувства, желания со своими мыслями, чувствами, желаниями, его познавательную и оценочную деятельность».

По мнению Е.П. Ильина, исследующего проблемы творчества и творческой деятельности, креативности и одаренности, «художественное творчество связано с эстетическим освоением действительности и удовлетворением эстетических потребностей людей. Его особенности:

- опора в основном на наглядно-образное мышление, хотя имеют значение и абстрактно-логическое, и наглядно-действенное мышление;
- главный компонент художественного творчества – эмоциональный, высшим проявлением которого является переживание человеком катарсиса, т. е. пикового переживания, воспринимаемого как очищение;
- реализуется художественное творчество в особой форме общественного сознания – *искусстве*, а продуктом художественного творчества выступает художественный образ, заключенный в каком-либо материальном объекте (картине, скульптуре, литературном произведении и т. п.);
- рациональная сторона художественного творчества скрыта и часто не имеет утилитарного предназначения, не требует внедрения в практику, как изобретение или новое научное знание;
- художественное творчество создает возможность многозначного отражения разными людьми одного и того же произведения, что связано с субъективизмом восприятия, развитым вкусом и т. д.».

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) .

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

Исходя из названных позиций *арт-продукт* имеет, прежде всего, нематериальную ценность; имеет экспериментальную парадигму, включающую эмоциональный фактор и внутреннюю мотивацию со стороны потребителя (сегмента арт-рынка); потребление арт-продукта не разрушает ценности, а, наоборот, при привнесении атмосферы успеха, может увеличивать его символическую значимость (Ф. Колбер)

Произведения же искусства создаются как «потенциальная художественная ценность, но становятся они ценностью лишь по мере того, как заключенные в них значения, мысли и образы познаются, признаются их достоинства, разворачиваются и осуществляются их функции».

Арт-менеджмент исходит из понимания того, что конечным пунктом движения художественных ценностей является внутренний мир личности, сделавший своим достоянием содержание художественных ценностей. Поэтому, 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.

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.

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».

Проектирование – это деятельность по преобразованию существующей действительности на основе собственного замысла, поэтому ключевая характеристика любого проекта, а в особенности в сфере культуры и досуга – его авторская линия.

В целом, художественное действие – творческий акт создания художественного образа, осуществляемый условными художественными выразительными средствами и побуждающий людей к образному эстетическому и нравственному познанию и ощущению явлений окружающего мира и самих себя.

Художественный образ как форма мышления в искусстве. Конкретно-чувственное и, в тоже время, обобщенное воссоздание жизни, пронизанное эмоционально-эстетической *оценкой* автора. Как способ отражения действительности в искусстве, характеризующийся нераздельным единством чувств и смысловых моментов, облеченное в форму конкретного, индивидуального явления (поэт мыслит образами; артист вошел в О.). Художественный образ рождается в *воображении* художника, воплощается в создаваемом им *произведении* в той или иной материальной форме (пластической, звуковой, жестом, мимикой, словесной) и воссоздается в воображении воспринимающего искусство зрителя, читателя, слушателя и т.д..

В массовом театрализованном действии художественный образ создается в реальном *общении* людей художественными средствами, организованными режиссером и при активном сотворчестве зрителей и всех *участников* праздничного действия, создающих *образ события, образ общения, образ действия.* (Документальный образ. Образ-маска,

*Пластический образ, Словесный образ, Ленга образов, Образное решение, Образность*),

В словарях по эстетике художественная ценность определяется как произведение искусства в его отнесенности к высшим человеческим потребностям и интересам, осознанное в его содержательно-артистических достоинствах и функциях, благодаря которым оно оказывает положительное воздействие на чувства, разум, волю людей, способствует их духовному развитию. «Искусство не только включено в процесс человеческого общения, но является его незаменимым средством, и в то же время оно само есть общение в его самоценности».

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

Для понимания специфики творческого процесса во всех сферах деятельности особое значение приобретают такие сложные, взаимосвязанные и неоднозначные понятия, как «*вдохновение*», «*интуиция*» и «*инсайт*».

Вдохновение обычно понимается как состояние своеобразного напряжения и подъема духовных сил личности. Это состояние творческого волнения человека, ведущее, как правило, к возникновению или реализации замысла и идеи произведения науки, искусства, техники.

Вдохновению обычно сопутствует состояние предчувствия успеха, хотя иногда оно соотносится с невозможностью не творить вне зависимости от успеха. Очень часто вдохновение связано с готовностью пожертвовать силами, временем, как незначительными, так и весьма значительными делами в угоду неумемному стремлению создавать новое и значимое.

Исследователи считают, что вдохновение при всей своей кажущейся самопроизвольности и необъяснимости не появляется «вдруг». Оно является, как свидетельствует анализ деятельности и изречений известных творческих личностей, результатом предварительного напряженного труда, оно напрямую связано с достаточно высоким профессионализмом творца.

Интуиция (позднелат.*intuitio*— «созерцание», от глагола *intueor* — пристально смотрю) — способность, свойство человека понимать, формировать и проникать в смысл событий, ситуаций, объектов посредством инсайта, озарения, едино моментного подсознательного вывода, основанного

на воображении, эмпатии и предшествующем опыте, «чутьё», проницательность.

Процесс научного познания, а также различные формы художественного освоения мира не всегда осуществляются в развёрнутом, логически и фактически доказательном виде. Нередко субъект схватывает мыслью сложную ситуацию, например, во время военного сражения, определения диагноза, виновности или невиновности обвиняемого и т. п. Роль

«Интуиции особенно велика там, где необходим выход за пределы существующих приёмов познания для проникновения в неведомое. Вместе с тем, интуиция не есть нечто неразумное или сверхразумное. В процессе интуитивного познания не осознаются все те признаки, по которым осуществляется вывод, и те приёмы, с помощью которых он делается. Интуиция не составляет особого пути познания, идущего в обход ощущений, представлений и мышления». Она представляет собой своеобразный тип мышления, когда отдельные звенья процесса мышления проносятся в сознании более или менее бессознательно, а предельно ясно осознаётся именно итог мысли – воспринимаемый как «истина», с более высокой вероятностью определения истины, чем случайность, но менее высокой, чем логическое мышление.

*Инсáйт* (от англ. *insight* — проницательность, проникновение в суть, понимание, озарение, внезапная догадка, прозрение) или озарение<sup>[1][2]</sup> — многозначный термин из области зоопсихологии, психологии, психоанализа и психиатрии, описывающий внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание отношений и ситуаций в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы.

Понятие инсайта используют в разных науках: литературе, театре, психологии, психотерапии, зоопсихологии. Инсайт – это психологическое явление, при котором человек внезапно находит ответ на интересующий его вопрос. Это явление желанно для всех людей творческих профессий и деятелей науки, которые длительное время собирают информацию по интересующему вопросу, анализируют ее, но не могут найти ответ. Инсайт - озарение, вспышка сознания, прозрение ( <https://womanadvice.ru/insayt-cto-eto-takoe-i-kak-ego-dostich>).

В последствие понятие «инсайт» приобрело ключевое значение в процессе психологического изучения научного творчества. В этом контексте инсайт – одна из основных стадий индивидуального творческого мышления, впервые описанная Г.Уоллесом (1926), расчленившим творческий процесс на следующие четыре стадии:

1. стадия подготовки.
2. стадия инкубации.
3. стадия инсайта (озарения).
4. стадия проверки найденного решения.

Инсайт представляет собой попадание решения, найденного в процессе бессознательной мыслительной работы, в фокус сознания. Сознание в этот момент обычно отвлечено от решаемой проблемы, его направленность, как правило, не совпадает с ориентацией бессознательного решения, и поэтому найденное решение всплывает в сознании внезапно, сопровождаясь интуитивной уверенностью в его правильности и эмоциональной активацией.

Понятие «инсайт» часто используется в значении «внелогического прозрения», которое может возникнуть как в период особенно яркого порыва вдохновения, так и независимо от него. Посредством чего достигается осмысленное решение проблемы.

Проектирование как научно-практическая деятельность предполагает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению.

Таковыми понятиями являются следующие: *планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование.*

Выявление вариантов развития или изменения объекта дает возможность выбрать тактику и стратегию взаимодействия с этим объектом, управления объектом, выработки технологии воздействия на него, выбора путей планомерного введения нововведений.

«Осмысление указанных понятий, этапности их достижения и методов реализации представляет собой суть проектирования». Представляется необходимым уточнить содержание этих понятий как рабочих терминов [11]:

*Планирование* - научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций развития того или иного явления, его реализации и претворения в интересах общества.

*Предвидение* - в узком смысле предсказание, в более широком - предпочтительное знание о событиях или явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в наличном опыте. Предвидение может быть простым предвосхищением, предугадыванием, основанным на биологических и психофизиологических способностях (начальная ступень) и собственно предвидением (высшая ступень) - человеческим представлением о будущей

судьбе самого себя своих качеств, своего окружения и ближайшей контактной микросреды. Научное предвидение основывается на выявлении закономерностей развития явления или события, когда известны причины его зарождения формы функционирования и ход развития.

*Прогнозирование* - есть форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития. Связана с предвидением направления развития явления в будущем, посредством переноса на него представлений о том, как развивается явление в настоящем.

Указанный перенос осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования и экспертизы. Выражается в анализе прогнозного фона, формировании исходных прогнозных моделей, поисковых прогнозов, формировании нормативных прогнозных моделей, их оценке.

Арт-менеджер не может не понимать, что «конечным пунктом движения художественных ценностей является внутренний мир личности, сделавший своим достоянием содержание художественных ценностей, произведения же искусства создаются как потенциальная художественная ценность, но становятся они ценностью лишь по мере того, как заключенные в них значения, мысли и образы познаются, признаются их достоинства, разворачиваются и осуществляются их функции»

Творчество художника раскрывается при непосредственном взаимодействии со зрителем (слушателем) — потребителем арт-продукта, 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).

Подготовительный этап работы над творческим проектом:

1. Уточнение проблемы, изучение запросов и интересов аудитории
2. Конкретизация темы, формулировка идеи, цели, задач
3. Обоснование выбора формы, жанра

4. Поиск художественного образа
5. Определение композиционного построения сценария
6. Предварительный план-график выполнения проекта
7. Предполагаемый расчет расходов и доходов.

#### Структура замысла проекта

- Содержание проблем (выделить проблему и цель)
- Аудитория проекта
- Сфера проблематики
- Цели и задачи, которые необходимо решить в рамках проекта
- Идея проекта (обоснование замысла)
- Социальные силы, заинтересованные в его реализации
- Общая структура проекта (содержание с формами реализации и сроки исполнения)
- Правовое обеспечение проекта (положение о проведении)
- Финансирование проекта
- Кадровое обеспечение
- Материально-техническое обеспечение
- Творческое обеспечение
- Рекламно-информационное обеспечение
- Анализ проведения проекта.

### **Тема 7. Социологические и статистические параметры разработки арт-проектов (2 часа).**

Проектирование - процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния - специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений.

Для целей арт-проектирования имеет первоочередное значение научно-теоретическое обоснование необходимости изменений, происходящих с человеком, группой людей под воздействием того или иного проекта. Изучение культурного развития общности (культурного развития человека) требует получения интегративного показателя.

В социологической литературе в качестве такого интегративного показателя нередко берется:

1) *уровень общего образования* (низшее, среднее, высшее). Однако тот показатель тоже относителен, ибо, как известно, высокий уровень образования далеко не всегда гарантирует соответствующий уровень

культуры. Во всяком случае, такой надежный интегративный показатель нам не известен;

2) *уровень освоения того или иного вида культуры* отдельной личностью, группой или социумом в целом;

3) *методы социологического анализа отношения общества, его руководящих органов к культуре.*

Методы такого анализа различны, к ним относятся: а) *анализ статистики ассигнований* на культуру в сравнении с затратами на *другие социальные нужды* (одномоментный или лучше в динамике); б) *анализ затрат времени на культурную деятельность* в общей структуре бюджета времени личности, группы или общества в целом; в) *контент-анализ материалов, связанных с культурой, в печати, в передачах радио и телевидения, письмах и жалобах населения и т. д.* Большое значение имеет анализ официальных документов, затрагивающих проблемы культуры.

Социологическое, как и любое другое исследование феноменов культуры, имеет свои характерные особенности. В отличие, скажем, от культурологии, которая изучает культуру в аспекте постижения ее внутренних закономерностей и структур в различных ипостасях, таких как искусство, литература и т.п. - социология предполагает свой особый подход к освоению предмета, основанный на его объективном, аналитическом рассмотрении в качестве укорененного в социуме.

Для социологии культура предстает, прежде всего, как социальный феномен, не только функционирующий в духовной сфере смыслов, норм и ценностей, но и воспроизводящий себя постоянно действующими социальными институтами, в частности, организациями, которые принято именовать учреждениями культуры.

Социологи отмечают, что деидеологизация культуры и ликвидация государственной монополии на культуру хотя и привели к большей свободе творчества, но привели к снижению контроля качества и уровня предлагаемой потребителю культурной продукции.

Поле исследования в социологии культуры формируется как отражение насущных социальных запросов и проблем в культурной жизнедеятельности. Социология культуры включает в себя несколько относительно самостоятельных; научных дисциплин, которые могут быть объединены в три связанные друг с другом группы.

1. Группа социологических дисциплин, связанных преимущественно с изучением материальной культуры; а) социология культуры материального

производства; б) социология культуры быта; в) социология физической культуры; г) социология сексуальной культуры.

2. Группа социологических дисциплин, относящихся преимущественно к духовной культуре: а) социология образования; б) социология науки; в) социология нравственной культуры; г) социология религиозной культуры; д) социология художественной культуры.

3. Группа социологических дисциплин, которые не могут быть однозначно отнесены ни только к материальной, ни только к духовной культуре, т. е. представляющих собой «вертикальное сечение» и материальной и духовной культуры: а) социология политической культуры; б) социология правовой культуры; в) социология экономической культуры; г) социология эстетической культуры; д) социология экологической культуры.

Разумеется, охватить все эти сферы не сможет ни один социолог, ибо для этого надо иметь специальные познания в каждом из видов культуры, что, по понятным причинам, невозможно. Поэтому и мировой практике социология культуры ограничивается обычно только вторым из перечисленных выше «блоков», т. е. социологией духовной культуры. При этом социолог чаще всего ограничивается каким-либо ее видом: социологией образования, науки, морали, религии, искусства.

Как следует из социологических словарей, социология искусства – это отрасль социологии, изучающая проблемы социального функционирования искусства и разнообразные формы взаимодействия искусства и общества. Внутри этой дисциплины существует два основных направления: эмпирическое и теоретическое.

Теоретическая социология искусства занимается выявлением форм взаимосвязи искусства и общества, влияние социальных групп и властных институтов на тенденции развития художественного творчества и критерии художественности.

Эмпирическая социология искусства исследует аудитории, их восприятие искусства, проводит количественный анализ процессов художественного творчества и его восприятия. Похожие дисциплины: психология искусства, искусствознание, философия искусства. В русле эмпирической социологии искусства разворачиваются исследования аудитории искусства, стимулов приобщения публики к разным видам искусств, статистический, количественный анализы процессов художественного творчества и восприятия.

Более того, в современный период наблюдается и более узкая специализация. Скажем, в социологии искусства выделяются как особые



научные дисциплины социология театра, чтения, кино, концертной деятельности, изобразительных искусств.

Понятие «художественный мир» представлено как категория социологии искусства, интегральный характер которой позволяет объединить в систему такие понятия, как «искусство», «художественная культура» и «художественная жизнь». Реализовать функционирование искусства в обществе призвана художественная культура как система социальных институтов.

Системообразующим фактором здесь выступают социальные функции искусства. Основными блоками-компонентами системы художественной культуры в соответствии с основными социальными функциями искусства выступают: художественное производство, художественное познание, художественная критика, художественная коммуникация и художественное потребление (по Глотову М. Б. «Художественный мир как категория социологии искусства»).

С точки зрения социологии, искусство призвано удовлетворять определенные потребности общества, а, более конкретно, определенных социальных общностей посредством реализации присущих искусству социальных функций. Для социологии искусства интерес представляют те социальные функции, которые, с одной стороны, отражают специфику искусства, а с другой - его способность удовлетворять наиболее важные социальные потребности.

Многократная интенсификация художественной жизни в 20 веке, развитие художественных форм средств массовой коммуникации, породили возрастающий интерес к проблематике социологии искусства. Активно изучаются противоречие между безграничными, по сути, возможностями искусства и способами их социальной адаптации; привлекают внимание формы ангажированного отношения к искусству со стороны политики.

Социолог искусства, изучающий художественный мир определенной социальной общности, должен исследовать воздействие на нее художественной культуры и художественной жизни общества в конкретных исторических условиях.

Единство компонентов строения потенциального художественного мира социальных общностей обеспечивается совокупностью художественных потребностей, которые выступают в качестве структурообразующего фактора, в том числе арт-рынка. В системе потенциального художественного мира социальной общности выражением его статики служит художественный потенциал, а его динамики - художественная деятельность (поведение).

Потенциальный художественный мир формируется посредством освоения актуальной художественной культуры и художественной жизни общества, участия в процессах потребления и созидания художественных ценностей. Специфика художественной художественного мира социальной общности определяется не только элементным составом его строения, а и содержанием и особенностями самой социальной общности.

Социальная статистика - отрасль (раздел) статистики, изучающая количественно-качественные характеристики массовых социальных явлений и процессов. Использование статистической методологии необходимо как в обосновании проекта, так и в оценке его результативности.

Цель социальной статистики – разработка таких показателей, которые смогут выявить развитие социальных условий жизни людей на протяжении всего развития общества. Благодаря социальной статистике воспроизводится полная картина образа жизни человека: его уклад, условия жизни в конкретный исторический период.

Социальная статистика как наука имеет разделы:

- 1) теория статистики. Данный раздел рассматривает предмет социальной статистики, основные понятия, задачи, общие категории и т. д.;
- 2) социальная статистика и подотрасли статистики. К подотраслям статистики относятся: политическая статистика, статистика уровня жизни и потребления, материальных благ и услуг, жилищно-коммунального хозяйства и бытового обслуживания населения, народного образования, культуры и искусства, здравоохранения, физической культуры и социального обеспечения, науки и научного обслуживания, управления;
- 3) статистика населения. Данный раздел исследует отношения и процессы, происходящие в области общества, – численность, состав населения, рождаемость, смертность, миграцию и т. д.

При разработку любого социального процесса (включая проектную деятельность) невозможно обойтись без учета численности и структуры групп населения, которые в нем участвуют. К тому же и те потребности, в удовлетворении которых нуждается каждый человек (одежда, жилье и др.), также не могут быть отнесены к какому-либо человеку или к суммарной численности жителей. У разных групп населения существенно различаются и объем, и структура потребностей. Достаточно уловимая разница наблюдается между образом жизни и потребностями городских жителей и сельских.

Социальная статистика дает и разграничение населения по различным признакам и демографическим процессам. В первую очередь деление населения *по полу, возрасту, уровню образования, профессиональному,*

*производственному признаку, по принадлежности к какому-либо городскому и сельскому поселению. Структура населения по полу характеризуется: равной численностью полов, мужским или женским перевесом, степенью перевеса того или иного пола. По возрастным показателям структуру населения можно выразить посредством однолетних данных и групп возрастов, а также статистикой изменений возрастного состава. Образовательная структура выражает процент образованного населения, у которого есть определенная степень обучения на различных территориях и в разных сферах.*

*Уровень жизни – одна из главных социальных категорий. Под уровнем жизни понимается уровень благосостояния населения, потребления материальных благ и услуг и степень удовлетворения целесообразных жизненных потребностей. Уровень жизни населения определяется уровнем доходов в сравнении с прожиточным минимумом и с потребительским бюджетом, уровнем заработной платы, развитием социальной инфраструктуры, политикой государства по регулированию доходов, влиянием профсоюзов, уровнем НТП и другими факторами.*

*В общем значении термин «уровень жизни населения» представляет собой понятие «качество жизни». Следовательно, качество жизни включает в себя еще и удовлетворение духовных потребностей, условия жизни, труда и занятости, быта и досуга, здоровье, продолжительность жизни, образование, природную среду обитания и т. д.*

*Выделяется четыре уровня жизни населения:*

- 1) достаток (потребление благ, которые обеспечивают полное формирование человека);*
- 2) нормальный уровень (целесообразное потребление по научно доказанным нормам, дающее возможность человеку восстановить его физические и интеллектуальные силы);*
- 3) бедность (крайне недостаточное потребление благ для нормальной жизнедеятельности);*
- 4) нищета (минимальное потребление благ, не позволяющее удовлетворить самые элементарные физиологические и социальные потребности и не дающее возможность поддержать жизнеспособность человека).*

*Благополучие народа – это главный критерий прогресса. Так как в рыночной экономике основным условием является всеобщее потребление, то потребитель – это центральная фигура, вокруг которой все вертится.*

*Следовательно, нельзя производить то, что не будет потребляться. Наиболее важными элементами уровня жизни выступают доходы населения и*

его социальное обеспечение, потребление им материальных благ и услуг, условия жизни, свободное время.

Значительную роль в изучении уровня жизни населения выполняют социальные нормативы как научно обоснованные направления социальных процессов в обществе. Бывают социальные нормативы следующие: развитие материальной базы социальной сферы, доходов и расходов населения, социального обеспечения и обслуживания, потребления населением материальных благ и платных услуг, условий жизни, потребительского бюджета и др.

Непосредственное отношение к уровню жизни имеет потребительский бюджет, который суммирует нормативы (нормы) потребления населением материальных благ и услуг, разделенные по социальным и половозрастным группам населения, условиям и тяжести труда, климатическим зонам, месту проживания и т. д.

Личные потребности показывают объективную необходимость в конкретном наборе и количестве материальных благ и услуг и социальных условий, в которых нуждается человек, которые желает, стремится иметь и потреблять, использовать. Данные блага и услуги обеспечивают всестороннюю деятельность определенного человека. Личные потребности подразделяются на: физиологические (физические), интеллектуальные (духовные) и социальные.

Важнейшая задача статистики уровня жизни, по утверждению современных исследований, – обнаружение закономерностей трансформирования благосостояния населения. Собственно, для этого и осуществляются исследования, которые охватывают как всю страну, так и ее регионы.

Эффективная деятельность в реализации арт-проектов не возможна без использования широчайших возможностей статистической методологии. Как отмечал Рейхман У.Дж.: «Мы живем в век статистики. Едва ли не в каждом своем аспекте явления природы, а также человеческая и прочая деятельность поддаются сейчас измерению при помощи статистических показателей» [5].

Статистика, по сути, вид человеческой деятельности, не менее древний, чем сама цивилизация, подсчетом скота или пленных занимались еще шумеры, вавилоняне и египтяне. В современном обществе, по словам Ив Франше и Фотитс Нанопулос [4], «анализ отношений между официальной статистикой и государством показывает, что статистика вносит вклад в жизнь нации в четырех основных областях: документальное оформление и анализ

экономической политики; описание социальной сплоченности; инструмент государственного управления; вклад в научный прогресс».

Обобщая возможности использования статистики в социальном проектировании, можно выделить два основных направления: объективное обоснование направлений деятельности и предпринимаемых мер; оценка эффективности реализации целевых проектов и программ.

Смысл слова «эффективность» обычно определяется как «результативность, продуктивность». (Эффективность (эффект - от латинского *effec1:ш* - исполнение, действие) - это результат действия, следствие действий; средство, прием и т.д.) Международный стандарт ИСО 9000-2000 "Системы менеджмента качества», дает следующее определение результативности и эффективности деятельности: результативность - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов; эффективность - связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Сущность эффективности деятельности в социальной сфере выражается в способности государства и общества, соответствующих социальных институтов позитивно реагировать и отвечать на запросы, потребности населения, прежде всего, социально уязвимой его части. Понятие «эффективности» деятельности в социальной сфере можно выразить как максимально возможное достижение цели по удовлетворению потребностей населения (клиента социальной службы) при оптимальных затратах.

## **Тема 8. Режиссерско-технологические основы арт-проектирования (2 часа).**

Творческий процесс реализации арт-проекта, вне зависимости от его масштабности, является двуединым, поскольку его автор, как правило, выступает не только в качестве автора сценария, но и режиссера-постановщика, а драматургическое и режиссерское направления деятельности взаимодополняют и взаимосвязаны друг с другом. Режиссер творческих проектов – своеобразный посредник, переводчик «словесных» отношений, заложенных в литературном сценарии, в систему зрелищной сценической образности. Другими словами, задача режиссера – увидеть сказанное, услышать зримое.

Эта особенность и определяет весь алгоритм технологии создания арт-проекта, который представляет собой последовательную реализацию следующих этапов:

- четкое осмысление идейно-тематического замысла проекта ее автором и стремление донести его до целевой аудитории;
- выбор адекватной замыслу формы арт-проекта;
- создание организационных и художественно-творческих условий для воплощения сценарного и режиссерского замыслов проекта, в первую очередь это формирование творческого коллектива единомышленников;
- определение драматургического построения сценария арт-проекта, соответствующего сценарному замыслу и режиссерской сверхзадаче;
- определение режиссерской концепции проекта;
- органическое соединение всех средств художественной выразительности и постановочных приемов, обеспечивающих единый познавательный, ценностно-ориентационный и коммуникативный процесс в реализации арт-проекта;
- разработка творческо-технической документации (режиссерская партитура, световая партитура, звуковая партитура и т.п.);
- организация репетиционного процесса, а именно: застольных, планировочных, монтажных, прогонных и генеральных репетиций;
- анализ реализованного проекта.

На этом этапе происходит детальная проработка идейно – тематического замысла конкретной формы, подготовка сценария в целом и отдельных его частей, определяется композиционное решение предлагаемой формы, обосновывается ее жанр, художественный образ.

Остановимся на основных технологических этапах в режиссуре арт-проекта, когда его драматургическая основа (сценарий) написана и требует своего сценического воплощения.

Режиссура в арт-менеджменте – это организация зрелищной стороны творческого проекта путем специального, продуманного использования средств художественной выразительности, направленного на раскрытие авторского замысла, а также на активное эмоциональное и интеллектуальное воздействие на целевую аудиторию. Более того, в первую очередь, это и есть режиссура аудитории.

Аудитория –это временная общность людей, возникающая в связи с конкретным источником информации, а нашем случае с предлагаемым арт-проектом. Она вступает с ним в определенные отношения и на этой основе приобретает специфические (аудиторные) интересы), позволяющие отличить ее от других общностей людей.

В аудиторной среде арт-проекта доминируют отношения эмоционально-личностного характера, ибо на первый план выходят потребности в

эмоциональном коллективном контакте в условиях публичности. Эта потребность в зрелищном, публичном общении столь необходима людям, что часто приобретает ведущее значение.

Принципы режиссуры любых форм зрелищных программ – это художественные закономерности режиссерской организации драматургического сценарного материала. Они определяются как эстетическими законами, так и целями воспитательного воздействия на аудиторию.

Сегодня говорят о группе общехудожественных и активизирующих принципов. Общехудожественный, эстетический закон всех зрелищных видов искусств гласит: работа органов чувств будет тем интенсивнее, чем больше разнообразно организованной информации будет поступать к зрителю одновременно или на протяжении сжатого промежутка времени.

Этот закон заставляет режиссера использовать все имеющиеся средства художественной выразительности, а именно:

- образное слово;
- музыкальное оформление;
- шумовые, звуковые и фоновые материалы;
- весь спектр мультимедийных технологий;
- театральное, хореографическое и пластическое действие;
- световое решение;
- сценография и реквизит.

Другими словами речь идет о принципе целостности через многообразие. Единство слова, музыки, света и цвета, мизансцен должно создавать аудиовизуальную гармонию, раскрывающую художественный образ зрелищной программы.

Однако не будем забывать один из основных законов композиционного построения сценария, который также актуализируется в контексте данного принципа режиссуры, а именно подчинение всех средств художественной выразительности авторскому сценарно-режиссерскому замыслу.

Второй принцип определяется сценическими законами, направленными на активизацию аудитории и диктует необходимость подкрепления тех номеров и эпизодов представления, которые эмоционально «встряхивают» зрителя, не позволяют ослабить или вообще потерять его внимание. И это не обязательно кульминация. Ключевое значение может быть заложено уже в экспозиции или завязке.

Деятельность режиссера протекает в двух основных направлениях: формирование замысла и его воплощение. Рассмотрим содержательную сторону процесса формирования режиссерского замысла.

Трансформация сценарного замысла в режиссерский замысел происходит на этапе написания монтажного листа. Режиссерский замысел в реализации драматургического материала концертно-зрелищной программы является вторичным по отношению к сценарному замыслу и представляет собой образное видение программы, художественно-эмоциональное ощущение ее темы, идеи, формы, которое рождается в процессе поиска их действенного сценического решения.

Важно, как отмечал советский театральный режиссер и педагог А.А.Гончаров, не загонять воображение в рамки привычных форм. Замысел – это установка режиссера на творческий поиск, а процесс его реализации же замысла – воспроизведение средствами режиссуры внешнего чувственно-конкретного образа действительности.

Художественный образ в искусстве – это формы отражения действительности и выражения мыслей и чувств художника. Он рождается в воображении художника, воплощается в создаваемом им произведении в той или иной материальной форме (пластической, звуковой, жестово-мимической, словесной), и воссоздается в воображении зрителя. Художественный образ несет в себе целостное духовное содержание, в котором органически слито эмоциональное и интеллектуальное отношение художника к миру.

Художественный образ – это всегда гармоничное единство формы и содержания, эмоционального и рационального. Образ должен быть оригинальным и неповторимым. Он, как модель, обладающая новым содержанием, не одномерен, неоднозначен, настолько, чтобы каждый зритель, присутствующий на проекте, мог в нем персонифицироваться. Именно степень многозначности образа и является показателем его глубины.

Режиссерский замысел как своеобразный проект постановки, эквивалентный драматургическому материалу содержит в себе:

- ✓ творческую интерпретацию сценарного материала, трансформацию идейно-тематического замысла в сверхзадачу;
- ✓ проект художественного постановочного решения или режиссерского хода;
- ✓ характеристику основных персонажей и определение жанровых и стилистических особенностей актерского исполнения, в первую очередь ведущего, конферансье;
- ✓ решение будущей постановки в темпоритме;



- ✓ пластическое (мизансценическое) пространственное решение;
- ✓ световое решение;
- ✓ определение принципов и характера сценографии;

В теории и практике постановки зрелищных программ широко используется такое понятие как «ход». Его названия бывают следующие: драматургический, режиссерский, сценарный, авторско-режиссерский. Чаще всего используется термин «сценарно-режиссерский ход».

Сценарно-режиссерский ход – это образное движение авторской концепции, направленное на достижение цели художественного, эмоционального и педагогического воздействия. Сценарно-режиссерский ход – это образно-смысловой стержень, который пронизывает драматургическую и постановочную работу, цементирует действие в его логическом развитии.

Сценарно-режиссерский ход должен быть найден на этапе разработки замысла, когда у автора сформулирована тема и идея, разработана художественная концепция.

Важнейшим средством воплощения режиссерского замысла является мизансцена. Ее не без основания называют языком режиссера, а режиссерское искусство – искусством мизансценирования. Известно, что В.Э.Мейерхольд подписывал афиши своих спектаклей «Автор мизансцен».

«Мизансцена» (франц. *miseenscene* – расположение на сцене) – расположение актеров на сцене по отношению друг к другу и к зрителям в тот или иной момент сценического действия. В разработке мизансцены отражается сложное взаимодействие внешней формы и внутренней структуры программы, ее художественный образ в пластическом выражении. Другими словами, мизансцена не просто застывшее мгновение, а образный язык человеческих движений, в которых, по словам В.Э.Мейерхольда «вскрывается подтекст, вскрывается все то, что лежит между строк». Мизансцена – это результат поиска режиссером и исполнителями не сиюминутного действия, а сверхзадачи и сквозного действия зрелищной программы, ее темпоритма.

Мизансцена в зрелищной программе – это часть сценической информации, режиссерская организация пластических средств с целью эффективного идейно-эмоционального воздействия на аудиторию. Такое понимание мизансцены обуславливает и определенные требования к ее организации. Всякая, хорошо продуманная мизансцена, должна отвечать следующим требованиям:

1. быть средством наиболее яркого полного пластического выражения содержания номера или эпизода;

2. правильно выявлять взаимоотношения действующих лиц, а также внутреннюю жизнь каждого персонажа в данный момент его сценической жизни;

3. быть правдивой, естественной и сценически выразительной.

В контексте задач режиссуры мизансцена выступает как пластический образ программы, в центре которого находится живой, действующий человек. Слово и движение – основные компоненты мизансцены, а свет, музыка, цвет – дополнительные. В языке мизансцены имеется свой «текст», «подтекст», свой «первый план» и свой «второй».

Мизансцены бывают статические и динамические; симметричные и асимметричные; построенные по вертикали и по горизонтали; глубинные и плоскостные, а также кольцевые, диагональные, перпендикулярные, параллельные и др. Выстраивая мизансценический рисунок необходимо помнить о том, что любая смена мизансцены есть поворот режиссерской мысли и частые перемещения исполнителей «дробят» ее стирают линию сквозного действия.

Особой осторожности требует мизансценирование на авансцене, когда исполнители находятся на первом плане и даже самое маленькое движение воспринимается зрителями как смена мизансцены. Ясность режиссерского замысла, чувство меры, художественный вкус – вот главные советчики режиссера.

Работа режиссера по реализации арт-проекта, как отмечалось выше, начинается с разработки режиссерского замысла и продолжается его воплощением в режиссерском сценарии, который содержит в себе режиссерское решение, конкретные художественные приемы постановки самого сценического действия и использования выразительных средств, в реализации сценарного и режиссерского замыслов.

Однако воплощение драматургического действия в сценическое зрелище – результат творческих усилий творческого коллектива режиссера, так называемой постановочной группы, в которую, как правило, входят:

Ассистент режиссера – первый помощник режиссера, руководитель-координатор постановочной группы, через которого организационно-творческие вопросы, возникающие у коллективов или отдельных исполнителей доводятся до главного режиссера. Непосредственно творческая работа ассистента режиссера начинается с включения в процесс обсуждения сценарно-режиссерского замысла, общего сценарного плана и литературного сценария, монтажного листа. По необходимости или по заданию режиссера

его ассистент самостоятельно проводит репетиции с коллективами или отдельными исполнителями, а также ведущими.

В организационную работу ассистента режиссера входит информирование участников программы и технических служб ее обеспечения о графике репетиций, а также их непосредственная организация. Будучи правой рукой режиссера, ассистент выполняет все его творческие и организационные задания.

Художник-постановщик – соавтор художественно-образного зрелищной программы, организатор сценического пространства, своеобразный переводчик режиссерского замысла на язык зрелища. Художник совместно с режиссером превращают пространство сцены, площади, парка и т.п. в пространство театра, зрелища.

Сценография и декорационное оформление должны в образно-символической, метафорической форме отражать авторскую идею во всей полноте эмоционального и интеллектуального содержания, а также создавать атмосферу программы.

Художник по свету – соавтор световой драматургии программы, автор детально проработанной световой партитуры. Каждое изменение света, его “переброска”, каждый световой эффект должны не демонстрировать весь диапазон возможностей световой “начинки” конкретной сценической площадки, а создавать художественный образ номера, раскрывать режиссерский замысел.

В руках опытного художника по свету это выразительное средство становится дополнительным элементом мизансцены. “Живопись света” (по определению кинорежиссера С.Юткевича) – это непрерывное движение авторской мысли, динамика программы, единое целое с ней. Режиссеры правомочно говорят о цветосветовой драматургии сценического действия, поскольку не только свет, но и цвет имеет свою эмоционально-выразительную силу. Не зря в живописи присутствуют такие определения как холодный цвет, теплые тона и т.п.

При постановке массовых театрализованных форм художник по свету возглавляет группу операторов световой техники.

Звукорежиссер в своей профессиональной деятельности создает не просто звуковое оформление программы, а ее художественный образ. Точно найденный совместно с режиссером характер музыкально-звукового ряда является важным компонентом в нахождении нужного темпоритма. В музыке заключена огромная эмоциональная сила и умело владение ею помогает выстроить стройную драматургическую композицию.

Звукорежиссура – самостоятельная область творческой деятельности, имеющая свои законы и грани, а звукорежиссер с помощью монтажа музыки, звука, шумовых эффектов выделяет главные смысловые куски, акцентирует их, а второстепенные уводит на второй план, как-бы затушевывая. Это сродни крупным и общим планам в кинематографе. Звукорежиссер регулирует не силу звука, а смысловую и эмоциональную жизнь зрелищной программы.

На основе пространственного и мизансценического решения, особенностей сценической площадки звукорежиссер также определяет систему озвучивания и ее объем. Реализуя режиссерский замысел, он осуществляет ее музыкальное, звуковое и шумовое решение, определяя также хронометраж каждого номера. Помощником звукорежиссера является звукооператор.

Помощник режиссера – обеспечивает порядок выхода исполнителей на сцену, а также дисциплину за кулисами; следит за скоординированной работой рабочих сцены. Сохранились сведения о том, что когда-то в Московском Художественном театре существовал обычай – перед началом спектакля помощнику режиссера, который “вел” спектакль отдавали ключи от театра. Этим подчеркивалось то, что на это время он становится единственным хозяином сцены.

Состав творческой постановочной группы массовых театрализованных форм дополняют музыкальный руководитель, главный балетмейстер, художник-гример и т.п.

Важным этапом предварительной постановочной работы является разработка четко продуманного репетиционного плана, без которого невозможно представить полноценную работу творческого коллектива. Репетиционный план предусматривает два периода: сначала в репетиционных залах, а затем и на площадке реализации арт-проекта. Срывы или нечетко организованные репетиции всегда ставят под сомнение успех творческого проекта.

Репетиция (от лат. *repetitio* – повторение) – основная форма подготовки (под руководством режиссера) театральных, эстрадных, цирковых представлений, концертно-зрелищных программ, а также отдельного номера и эпизода путем многократных повторений (целиком или частями). Несмотря на то, что семантика слова содержит в себе смысл механической работы, на самом деле каждая из репетиций, начиная с застойной и заканчивая генеральной – живой, творческий процесс. Как выразился известный театральный режиссер Питер Брук: "Репетировать – это думать вслух".

В первый, застольный период репетиций режиссер собирает свою художественно-постановочную группу с целью ее знакомства с замыслом арт-проекта, его режиссерской сверхзадачей, а также составлением постановочного плана. В ходе застольных репетиций может проходить читка литературного сценария, определение сквозного действия всей программы и отдельных исполнителей. Задача режиссера на первой встрече – дать магистральное направление творческой фантазии каждого из членов постановочной группы через ясность и точность донесения режиссерского замысла.

Следующий репетиционный этап – просмотр номеров, включенных в сценарий зрелищной программы. Задача просмотревых репетиций – отбор номеров из уже имеющегося репертуара коллектива или исполнителя или оценка художественного уровня специально подготовленного номера. Желательно, чтобы в просмотре и отборе номеров принимали участие все члены постановочной группы.

Далее проходят индивидуальные репетиции номеров или отдельных эпизодов, в которых наряду с творческой группой участвуют и технические службы, задействованные согласно режиссерской партитуре (монтажному листу). Как отмечалось ранее, индивидуальные репетиции по заданию режиссера-постановщика могут проводить ассистенты режиссера.

Монтировочные (монтажные) репетиции – это сборка и отработка взаимодействия сценического оформления, художественных и технических средств концертно-зрелищной программы. На сцене в соответствии с утвержденными режиссером эскизами декораций устанавливаются все элементы оформления, разрабатываются, по необходимости, способы и средства для быстрой его смены, проверяется техническая часть, предназначенная для получения сценических эффектов и т. д.

Эти репетиции проводятся также с целью построения общей мизансценической композиции, отработки монтажных стыков между номерами и эпизодами. Именно мизансценическая связка, продуманная и реализованная режиссером на этих репетициях, призвана объединить номера в целостный тематический эпизод. Монтировочные репетиции помогают также отрегулировать все вопросы, связанные с техническим обеспечением номеров и эпизодов перед прогонной репетицией.

Прогонная (сводная) репетиция – дальнейший этап работы над постановкой зрелищной программы, который заключается в объединении отдельных эпизодов программы в единое сценическое действие, корректировке общего мизансценического рисунка. Во время прогонной репетиции режиссер не останавливает сценическое действие, чтобы

исполнители почувствовали целостность сценического действия, его атмосферу, темпоритм, а лишь записывает, “берет на карандаш” свои замечания и по ее окончании анализирует достоинства и недостатки увиденного. Эти репетиции обнаруживают ненужные паузы, затянутость сценического действия, ритмические «дыры».

Слаженность хода прогонной репетиции, а тем более всей зрелищной программы, в большой степени зависит от точности работы ассистента и помощников режиссера, от того, насколько слаженно они взаимодействуют, выполняя возложенные на них обязанности. Собственно, во время прогонных репетиций каждый из них отработывает технологический алгоритм своих действий во время непосредственной реализации арт-проекта.

Одна из организационных задач прогонных репетиций – придать уверенность не только всем службам обеспечения сценической постановки программы, но и ее ведущему, от профессионализма которого зависит не только темпоритм, но и непрерывность сценического действия.

После прогонных репетиций иногда возникает необходимость в дополнительном репетиционном времени для ликвидации просчетов и недоработок. Поэтому в репетиционном плане после первого прогона предусматривается время для репетиций «по назначению».

*Генеральная репетиция* – завершающий этап постановочной работы. Она идет без остановок, также как будет идти программа. После генеральных репетиций режиссер дает замечания каждому из исполнителей или техническому персоналу. По необходимости на следующий день назначается корректировочная репетиция с учетом предыдущих замечаний и проводится вторая генеральная репетиция.

Итогом организационно-творческой работы режиссера арт-проекта является его непосредственная реализация на сценической площадке. Во время программы режиссер обычно находится на сцене, рядом со своими помощниками. Однако, если он не уверен в действиях той или иной технической службы, если у этой службы сложная партитура, то его место – рядом с ней. Анализ реализации арт-проекта, его достоинств и недостатков завершает режиссерскую работу.

На этом этапе проекта утверждаются творческие коллективы и отдельные исполнители, организаторы, принимающие участие в реализации проекта, доказательно обосновывается использование различных технических средств: световой и сценической техники, лазерных установок, дыма, шумов, светового, цветового и музыкального оборудования, разрабатываются эскизы, одежды сцены, ее художественно-декорационного решения.

С этой целью предлагаются макеты оформления, образцы тканей, эскизы костюмов, технические характеристики предлагаемой к использованию техники.

В профессиональные обязанности арт-менеджера входит поиск и сложнейшая работа по созданию арт-проекта. Он должен уметь найти подходящего режиссера-постановщика готовящегося зрелища, составить с ним грамотный контракт, нанять художника-постановщика, звукорежиссера, костюмера, рабочих сцены, определить какую театральную технику необходимо арендовать или купить, составить расписание репетиций. Этот специалист должен владеть нормативно-правовыми основами деятельности в сфере искусства, тонкостями составления бизнес-плана, простой сметы, умениями поиска спонсоров, вкладывающих финансовые средства в развитие отдельного исполнителя или коллектива.

## **Тема 9. Бизнес-планирование в структуре арт-проекта (2 часа).**

Деятельность арт-менеджера по реализации художественных проектов требует решения комплекса экономико-финансовых вопросов, разработки и реализации бизнес-плана, составления сметы, внедрения технологий спонсоринга, лизинга, краудфандинга, фандрайзинга, мерчендайзинга и др.

Концептуально сущность управленческого бизнес-планирования состоит в том, чтобы наметить главные цели работы организации (предприятия), а также средства и способы их достижения.

*Бизнес-планирование* – это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Бизнес-планирование— это составление бизнес-плана, позволяющего эффективно управлять организацией, предприятием, проектом, а также обеспечивать его успешную деятельность в будущем.

Бизнес-планирование– непрерывающийся процесс, который является неотъемлемой составляющей всей деятельности организации (предприятия). Он затрагивает аспекты общего развития, а также формирование бизнес-плана для конкретного проекта.

Управленческий бизнес-план представляет собой программу конкретных действий на пути к осуществлению поставленной цели.

Бизнес-планирование предоставляет следующие возможности:

- определить направления деятельности компании;

- найти целевые рынки, понять, какое место на рынках занимает компания;
- создать краткосрочные и стратегические планы фирмы;
- назначить ответственных сотрудников, обеспечивающих выполнение намеченного плана;
- определить круг товаров и услуг, над которыми предстоит работать компании;
- понять, каковы будут издержки в ходе реализации плана;
- определить, насколько персонал (члены команды) соответствует требованиям;
- запланировать маркетинговые мероприятия, позволяющие изучить рынок, реализовать ценообразование, создать рекламу, обеспечить каналы сбыта и т. д.;
- изучить финансовое положение организации (фирмы), предусмотреть неожиданные препятствия, минимизировать риски.

Коммерческая и финансово-экономическая функция арт-менеджмента 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.

Разработка бизнес-плана, раскрывающего более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на ее основе показатели, выступает в качестве наиболее актуальной задачи арт-менеджера. Бизнес-планирование – инструмент первостепенной значимости в процессе управления компанией, от эффективности которого зависит будущее функционирование предприятия. Формирование бизнес-плана дает возможность команде продуктивно и грамотно использовать в работе существующие фонды и ресурсы и применять планирование в качестве весьма действенного механизма управления.

## **БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ**

В научной литературе обозначено, что бизнес-план – это план, программа осуществления бизнес-операций, действий предприятия, содержащая сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-планирование – это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий,



которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Бизнес-план составляется в целях описания этапов и путей проведения предпринимательской операции, её выгодности и используется для убеждения партнёров (кредиторов) в целесообразности предстоящей сделки, операции.

В «Экономическом словаре» бизнес-план – это документ, вырабатываемый предприятием, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия.

То есть, бизнес-план – это результат сводного систематического планирования деятельности предприятия; это документ стратегического плана создания/развития бизнеса предприятия, отражающий текущее состояние, цели и стратегию достижения ожидаемых потребностей и развития предприятия.

Бизнес-план может быть и результатом единовременного планирования проекта для решения конкретной стратегической задачи; это основной документ инвестиционного проекта, в котором излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Бизнес-планирование – это и есть составление бизнес-плана, позволяющего эффективно управлять предприятием, а также обеспечивать его успешную деятельность в будущем.

Бизнес-план разрабатывается для внешних и для внутренних целей.

Под *внешними целями* понимают привлечение дополнительных средств или новых инвестиций, которые должны быть достаточно обоснованными. Чтобы достичь этой цели, необходимо грамотно презентовать своё предприятие на рынке, привлечь внимание инвесторов и банков, убедить всех в рентабельности и прибыльности поставленных стратегических целей.

Несмотря на всю важность привлечения сторонних средств, ещё более важными являются *внутренние цели* бизнес-планирования. Именно видение этих целей позволяет разработать долгосрочную программу эффективного развития предприятия. В рамках внутренних целей бизнес-планирования происходит обучение управляющей команды, которое необходимо, чтобы понять ситуацию на рынке и место предприятия на нём.

Бизнес-планирование может быть:

краткосрочным (охватывающим период в 1 год),  
среднесрочным (на 3–5 лет)  
долгосрочным, или стратегическим (составляющимся на длительный период:  
на 5 лет и больше).

Правильно разработанный бизнес-план выполняет две *функции*:

во-первых, показывает инвестору, имеет ли смысл вкладывать в предприятие средства,

а во-вторых, позволяет лицам, которым предстоит реализовывать проект, получить исчерпывающую информацию.

В целом, Бизнес-планирование предоставляет следующие *возможности*:

- определить направления деятельности компании;
- найти целевые рынки, понять, какое место на рынках занимает компания;
- создать краткосрочные и стратегические планы фирмы;
- назначить ответственных, обеспечивающих выполнение намеченного;
- определить круг товаров и услуг, над которыми предстоит работать компании;
- понять, каковы будут издержки в ходе реализации плана;
- определить, насколько персонал фирмы соответствует требованиям;
- запланировать маркетинговые мероприятия, позволяющие изучить рынок, реализовать ценообразование, создать рекламу, обеспечить каналы сбыта и т. д;
- изучить финансовое положение предприятия, предусмотреть неожиданные препятствия, минимизировать риски.

Разрабатывая бизнес-план, можно понять множество моментов относительно деятельности предприятия. Руководство решает, каким видом деятельности стоит заняться, какую продукцию выпускать, чтобы компания вышла на новые рынки. Изучается рыночный спрос на те или иные товары или услуги. Определяется, какие ресурсы потребуются, чтобы выполнить бизнес-план.

Кроме того, необходимо найти поставщиков, определить стоимость ресурсов, вычислить издержки, необходимые на организацию работ.

Нужно представлять, какой может быть цена новой продукции на рынке и какие цены выставлены конкурентами. Наконец, следует учитывать эффективность производства, возможности его повышения, решить, каким образом будут распределяться обязанности и доходы между всеми участниками бизнес-проекта.

Бизнес-планирование – инструмент первостепенной значимости в процессе управления компанией, от эффективности которого зависит будущее функционирование предприятия. Формирование бизнес-плана дает возможность команде продуктивно и грамотно использовать в работе существующие фонды и ресурсы и применять планирование в качестве весьма действенного механизма управления.

Осуществление бизнес-планирования в организации опирается на несколько основных принципов:

1. *единство*. Суть в том, что предприятие следует рассматривать как целостный объект. Его составляющие должны придерживаться одного направления в развитии. Планы отдельных подразделений – неразрывно взаимодействовать с задачами всей компании.
2. *участие*. Вне зависимости от должности и круга обязанностей к осуществлению бизнес-планирования привлекается каждый работник.
3. *непрерывность*. Суть этого принципа сводится к тому, что бизнес-планирование является процессом постоянным и непрерывным. Такой подход позволяет своевременно корректировать тактику с учетом неопределенных и стремительно меняющихся внешних условий.
4. *гибкость*. Способность быстро перестроиться в связи с возникновением непредусмотренных факторов, влияющих на работу предприятия.
5. *максимальная точность*. Необходимое условие при составлении любого бизнес-плана.
6. *непременное выполнение*. Составленный план надлежит четко исполнять, и это касается каждого сотрудника организации.

#### Задачи бизнес-планирования

Как и любой другой процесс в деятельности компании, бизнес-планирование выполняет определенные функции и задачи. Некоторые из них:

- выделить направление для работы предприятия. Определить положение на современном рынке, возможные перспективы роста;

- дать оценку поставленным целям (ближайшим и на длительный период), способам их достижения, стратегическим и тактическим маневрам. Кроме того, решить кадровые вопросы и назначить ответственных людей за исполнение всех действий в намеченном направлении;
- грамотно решить вопрос привлечения сотрудников, найти оптимальное соответствие между условиями труда (и мотивационными мерами) и задачами, стоящими перед предприятием;
- определиться с выбором приоритетных товаров или услуг, которыми компания будет обеспечивать потребителя;
- дать грамотную оценку материальному положению дел в структуре, а также спрогнозировать реальность выполнения поставленных задач с учетом финансовых (и моральных) возможностей организации;
- продумать план маркетинговых мероприятий, чтобы иметь четкое представление о конъюнктуре рынка. Это позволит выработать правильную схему действий по активизации продаж, проведению рекламных кампаний и т.д.;
- определить перспективы деятельности, увидеть предстоящие трудности и препятствия на пути к выполнению поставленных задач. Работа предприятия будет максимально эффективной, если в процессе бизнес-планирования производства удастся предусмотреть и учесть все возможные форс-мажоры.

Современные способы предпринимательства дают возможность использовать технологии бизнес-планирования в качестве инструмента управления экономическими процессами и развитием малых предприятий. Чтобы действия на этом уровне были эффективными, необходимо сформировать бизнес-план, соединяющий все необходимые компоненты для оперативного и стратегического планирования.

Концептуально сущность управленческого бизнес-планирования состоит в том, чтобы наметить главные цели работы предприятия, а также средства и способы их достижения. Управленческий бизнес-план представляет собой программу конкретных действий на пути к осуществлению поставленной задачи.

Бизнес-планирование в небольшой производственной структуре имеет свои особенности и может предусматривать формирование стратегии развития как для внутреннего, так и для внешнего использования.

И в том, и в другом случае бизнес-план состоит из стандартных разделов:

1. Введение.
2. Описание видов деятельности, которые осуществляет компания.
3. Оценка состояния рынка.
4. План производственной деятельности.
5. Организационные этапы формирования бизнеса.
6. Предполагаемые финансовые затраты.
7. Планируемый срок окупаемости и величина прибыли.
8. Перспективы развития компании.

Для формирования проекта бизнес-планирования используются следующие показатели: особенности рынка сбыта продукции, конкурирующие фирмы (самые близкие), способы уплаты необходимых налогов, технологические нюансы, финансовая база и кадровые резервы.

Поговорим детальнее о каждом разделе бизнес-плана.

Введение содержит перечень предполагаемых видов деятельности, наличие и объемы спроса на продукт компании, общую рентабельность производственной структуры, предполагаемые сроки окупаемости и расчета с кредиторами.

В следующей главе описаны конкретные планируемые действия, дается характеристика возможных товаров и услуг и перечень потенциальных потребителей.

Под оценкой состояния рынка понимается характеристика областей применения производимого продукта. В этой же главе представляется календарный план, содержащий ориентировочные объемы реализаций и предполагаемый доход.

Следующий раздел «План производственной деятельности» является обязательным только при формировании бизнес-плана компаний, где есть собственное производство.

Глава «Организационные этапы формирования бизнеса» включает развернутый пошаговый план внедрения проекта. Для каждого этапа четко прописаны название, срок выполнения, конечный итог и ответственный исполнитель.

Предполагаемые финансовые затраты схематически излагаются в виде сметы расходов и прибыли.

Две завершающие главы «Планируемый срок окупаемости и величина прибыли» и «Перспективы развития компании» обобщают все этапы продвижения проекта и возможные направления его развития.

Бизнес-планирование в компании – непрерывающийся процесс, который является неотъемлемой составляющей всей деятельности предприятия. Он затрагивает аспекты общего развития, а также формирование бизнес-плана для конкретного проекта.

Бизнес-план представляет собой документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия (проекта), анализирует проблемы, с какими 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.

Правильно разработанный бизнес-план выполняет две функции: во-первых, показывает инвестору, имеет ли смысл вкладывать средства в проект, а во-вторых, позволяет лицам, которым предстоит реализовывать проект, получить исчерпывающую информацию. Современные способы предпринимательства в арт-индустрии дают возможность использовать технологии бизнес-планирования в качестве инструмента управления экономическими процессами. Чтобы действия на этом уровне были эффективными, необходимо сформировать бизнес-план, соединяющий все необходимые компоненты для оперативного и стратегического планирования.

Как любой процесс в деятельности компании, бизнес-планирование выполняет определенные функции и задачи. Бизнес-планирование позволяет:

- выделить направление для работы предприятия. Определить положение на современном рынке, возможные перспективы роста;
- дать оценку поставленным целям (ближайшим и на длительный период), способам их достижения, стратегическим и тактическим маневрам. Кроме того, решить кадровые вопросы и назначить ответственных людей за исполнение всех действий в намеченном направлении;
- грамотно решить вопрос привлечения сотрудников, найти оптимальное соответствие между условиями труда (и мотивационными мерами) и задачами, стоящими перед предприятием;

- определиться с выбором приоритетных товаров или услуг, которыми компания будет обеспечивать потребителя;
- дать грамотную оценку материальному положению дел в структуре, а также спрогнозировать реальность выполнения поставленных задач с учетом финансовых (и моральных) возможностей организации;
- продумать план маркетинговых мероприятий, чтобы иметь четкое представление о конъюнктуре рынка. Это позволит выработать правильную схему действий по активизации продаж, проведению рекламных кампаний и т.д.;
- определить перспективы деятельности, увидеть предстоящие трудности и препятствия на пути к выполнению поставленных задач. Работа предприятия будет максимально эффективной, если в процессе бизнес-планирования процесса производства удастся предусмотреть и учесть все возможные форс-мажоры.

В бизнес-план, как правило, включаются:

*титульный лист* — название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта;

*вводная часть* — основные положения предлагаемого арт-проекта;

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

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

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

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

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

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

*оценка риска* — слабые стороны предприятия, вероятность появления новых технологий, альтернативные стратегии, надежность партнеров и поставщиков; *приложения* — перечень основных документов.

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.

Фандрейзинг (fundraising) – наука и искусство систематической работы с многообразными источниками финансирования по сбору средств и привлечению ресурсов для реализации проектов, выполнения благотворительных акций или поддержки иной некоммерческой деятельности

Краудфандинг (от англ. crowdfunding) — это способ коллективного финансирования проектов, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей. Автор крауд-проекта может собрать средства на реализацию идеи и заранее оценить ее востребованность, а спонсор — сделать вклад в начинание автора и получить за это вознаграждение.

Экономика сферы культуры и искусства настоятельно требует развития рентабельных форм хозяйствования, которые бы позволили эффективно использовать государственные средства и постепенно совершенствовать практику самофинансирования учреждений культуры. Современное экономическое состояние вызывает необходимость проведения глубоких и серьезных исследований проблем финансовой деятельности учреждений культуры непосредственно в регионах.

В сложившихся условиях именно проекты как организационно-управленческая форма помогают организациям и учреждениям сферы культуры адаптироваться к рыночным отношениям, позволяют «вписаться» как традиционным, так и инновационным направлениям культуры в систему новых экономических отношений. Технологии арт-менеджмента являются действенным способом привлечения дополнительных финансовых средств в реализацию социально-значимых арт-проектов.

Проектная деятельность закрепляет практику партнерства государственного, частного и некоммерческих секторов; способствует привлечению дополнительных ресурсов в сферу культуры, ускоряет адаптацию организаций и учреждений культуры к современным условиям.

#### **Тема 10. Управление проектами в сфере искусства (2 часа).**

Проектно-ориентированное управление – это управленческий подход, при котором многие заказы и задачи в деятельности организации



рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. Управление-процессы-отрасль-учреждения-технологии-деятельность специалистов.

Управление – решение задач перевода процесса воздействия на некоторую систему с целью перевода ее в новое качество на основе учета присущих этой системе объективных законов и закономерностей. Управление проектами – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются чёткие цели проекта при балансировании между объёмом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и другими), временем, качеством и рисками (РМВоК).

Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг)

Продуктами проекта могут быть продукция предприятия или организации (результаты научных и маркетинговых исследований, проектно-конструкторская и технологическая документация на новое изделие, разработанные для заказчика) и решение разных внутренних производственных задач (например, повышение качества продукции и эффективности организации труда, оптимизация финансовых потоков).

Управление проектами является частью системы менеджмента организации. Альтернативные стандарты и школы иногда вкладывают в понятие управления проектами более широкий или более специфический смысл. Проектно-ориентированная организация ( Projectized Organization) – 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.

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

Так как 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, то в своей деятельности арт-

менеджер использует методы, с помощью которых «осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, – это и есть проектный подход к управлению».

В основе современных методов управления проектами лежат методики структуризации работ и сетевого планирования, разработанные еще в конце 50-х годов XX века в США.

#### Классическая форма тройственной ограниченности проекта.

Тройственная ограниченность описывает баланс между *содержанием проекта, стоимостью, временем* и качеством. Качество было добавлено позже, поэтому изначально именована как «тройственная ограниченность».

*The Project Management Triangle.*

Как того требует любое начинание проект должен протекать и достигать финала с учетом определенных ограничений. Классически эти ограничения определены как *содержание проекта, время и стоимость.* Они также относятся к Треугольнику Управления проектами, где каждая его сторона представляет ограничение. Изменение одной стороны треугольника влияет на другие стороны. Дальнейшее уточнение ограничений выделило из содержания качество и действие, превратив качество в четвертое ограничение.

Ограниченность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта. Ограниченность стоимости определяется бюджетом, выделенным для осуществления проекта. Ограниченность содержания определяется набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков (времени) и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и уменьшение содержания.

Иной подход к управлению проектами рассматривает следующие три ограниченности: *финансы, время и человеческие ресурсы.* При необходимости сократить сроки (время) можно увеличить количество занятых людей для решения проблемы, что непременно приведет к увеличению *бюджета* (стоимость). За счет того, что эта задача будет решаться быстрее, можно избежать роста бюджета, уменьшая затраты на равную величину в любом другом сегменте проекта.

#### Подходы к управлению жизненным циклом продукта

Существует множество подходов к управлению жизненным циклом проекта/продукта в зависимости от типа проекта:

Предположение о неизменности требований, низких рисках, критичности сроков завершения. В этом случае применяется водопадный жизненный цикл. Для планирования и контроля хорошо применимы методы PERT, метод критического пути, метод освоенного объема, диаграмма Ганта.

Основная слабая сторона классического проектного менеджмента – не толерантность к изменениям. Подход применим к строительным и инженерным проектам, в которых содержание проекта остаётся практически неизменным в течение всего проекта.

Предположение о критичности качества, при этом требования к сроку и ресурсам достаточно гибки (под качеством здесь понимается полнота удовлетворения потребностей, как известных, так и неизвестных заранее, часто создаваемых выходом нового продукта). В этом случае применяются спиральный жизненный цикл, гибкая методология разработки продукта, минимизация администрирования и неформальный подход к управлению проектом. К преимуществам относят гибкость и адаптивность под изменения требований. В качестве недостатков отмечают, что гибкость может приводить к потере фокуса, усложнению внесения непредвиденных изменений.

Предположение о высоких неопределенностях и рисках проекта (для инновационных проектов и стартапов). В этом случае применяются подходы управления бережливый стартап, Phase–gate model .

#### Управление реализацией преимуществ.

В каноническом виде модель предполагает 5 этапов:

1. *Определение проекта*: определение границ проекта и исследование открытых источников.
2. *Дизайн*: более детальное исследование темы, а также определение клиентов, рынка и технических возможностей, которые формируют бизнес-кейс и конечный продукт.
3. *Разработка*: проектирование и разработка нового продукта, проектирование операций или производственного процесса.
4. *Масштабирование*: тестирование, проведение испытаний в лаборатории, на заводе и на рынке для проверки и подтверждения работоспособности продукта, бренда, а также для разработки дальнейших производственных и операционных планов.
5. *Запуск и коммерциализация*: начало полномасштабного производства, маркетинга и продаж.

Каждый следующий этап предполагает больший объем инвестиций, чем предыдущий. Также каждый этап кросс-функционален: может включать в себя задачи для маркетинга, R&D, производства, инжиниринга и других

департаментов. Нет отдельного этапа, за который отвечает департамент R&D или маркетинга.

Между этапами продукт проходит ворота, на которых прогресс развития идеи оценивается по нескольким критериям для принятия решения о дальнейшей судьбе проекта. Сами критерии не сильно меняются от ворот к воротам, однако предполагается, что эффективность увеличивается на каждом этапе, обеспечивая более высокий уровень спецификации и точности. Ворота служат контрольными точками для обеспечения качества реализации идеи, оценки инвестиционной привлекательности и утверждения плана проекта на будущее.

После прохождения ворот каждый проект получает одно из четырех решений:

- (1) GO - проект получает финансирование и развивается дальше;*
- (2) KILL - проект закрывается и инвестиции в него прекращаются;*
- (3) HOLD - выполнение проекта приостанавливается до получения дополнительных результатов;*
- (4) RECYCLE - проект возвращается на предыдущий этап и подвергается определенным доработкам.*

#### Роли в проекте

Во многих случаях в проекте выделяют роли заказчика, исполнителя (и иногда инвестора или спонсора). Такие роли почти всегда есть для внешних проектов. Для внутренних проектов такое разделение ролей также желательно с целью повышения эффективности при разделении труда и для устранения конфликта интересов при приемке результатов, определения зон ответственности.

Заказчик определяет цель и ограничения проекта и его финансирование. Исполнитель выполняет проект согласно утвержденному плану.

Заказчик несет ответственность за постановку и актуальность целей и приоритетов, эффективность эксплуатации результатов проектов. Централизацией функций заказчика и управлением портфеля проектов занимается проектный комитет. В строительных организациях для этого выделяют специальную службу единого заказчика.

В случае четкого разделения ролей заказчик-исполнитель целью управления проектом является стабилизация работ и минимизация отклонений от утвержденного заказчиком плана.

Если заказчик и исполнитель находятся в разных организациях, то составляется договор на исполнение проекта. При изменении требований заказчика может быть подписано дополнительное соглашение к договору в

рамках ограничений суммарного бюджета программы проектов, оговоренных основным договором.

Для увязывания проекта с интересами бизнеса часто вводят роли куратора (обычно от исполнителя) и иногда спонсора (куратора от заказчика), которые имеют наибольшую осведомленность об интересах бизнеса, имеют право утверждать ключевые изменения в проекте.

#### Цель управления проектом и успешность проекта

Успешность проекта различным образом оценивается в разных методиках. Успешность может разным образом оцениваться различными участниками проекта.

#### Группы оценок успешности:

- Ориентированные на контракт с жесткой фиксацией требований и минимизацией изменений в ходе проекта, например традиционные методологии, в том числе РМВОК: *«проект успешен, если выполнен согласно утвержденным критериям: объёму, сроку, качеству»*. То есть проект успешен, если исполнен и закрыт договор между Заказчиком и Исполнителем (вне зависимости от того, являлся ли он юридическим документом в случае внешних проектов или определялся как-то иначе в случае внутренних проектов). При этом оценка успешности единая как для заказчика так и для исполнителя.
- Ориентированные на удовлетворенность заказчика с гибким управлением требованиями, например гибкие методологии SCRUM: *«проект успешен, если заказчик удовлетворен»*
- Ориентированные на длительное взаимодействие с Заказчиком: управление программами, направленное на длительное взаимодействие, а не на один проект/контракт. Здесь делается акцент на продолжение сотрудничества Исполнителя с Заказчиком в рамках последующих проектов и иного взаимодействия.
- Сбалансированные, например PRINCE2: *«проект успешен при сбалансированности по крайней мере по трем категориям – бизнеса, ориентации на пользователя и технологической зрелости»*. Здесь делается акцент на финансовую успешность проекта, удовлетворенности пользователей и развитии технологий. Оценка успешности может различаться с точки зрения бизнеса, пользователя и исполнителя. Такие методики оценки чаще используются для внутренних проектов, когда заказчик и исполнитель находятся в одной организации.

Так, например, проект, уложившийся в согласованные сроки и затраты, но не окупившийся по результатам проекта (затраты велики, результат

неактуален к окончанию проекта, заказчик не может воспользоваться результатом и т. п.), будет успешен по традиционной методологии, но не успешен по методологии, ориентированной на заказчика. Ответственность за неуспешность такого проекта несет заказчик и, в некоторых случаях, проектный офис либо служба заказчика.

Можно определить цель управления проектами следующим образом:

*«Целью управления проектом(-ами) является достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.»* Даже при достижении поставленных целей и целесообразности изменений, проект может не соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон. В проектах с высоким уровнем изменений требуется управление ожиданиями.

#### Корпоративная система управления проектами

В целях решения проблем, связанных с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений, ресурсов и отчетности в условиях комплексных работ (проектов) создается корпоративная система управления проектами, включающая в себя организационные изменения в компании (офис управления проектами), методологическую базу и информационную систему управления проектами.

#### Процедуры управления проектом

##### 1. Процедуры управления проектом по традиционной методологии.

Последовательность процедур управления проектом:

- определение среды проекта.
- формулирование проекта.
- планирование проекта.
- техническое выполнение проекта (за исключением планирования и контроля).
- контроль над выполнением проекта.

##### 2. Процедуры управления проектом по методологии РМІ

Основные процедуры и процессы РМІ описаны в стандарте РМВОК:

- определение требований к проекту
- постановка чётких и достижимых целей
- балансирование конкурирующих требований по качеству, возможностям, времени и стоимости
- адаптация спецификаций, планов и подходов для нужд и проблем различных заинтересованных лиц (стейкхолдеров)

##### 3. Процедуры управления проектом по методологии IPMA

- Системное представление Управления проектами IPMA

- Национальные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (НТК)

#### 4 Процедуры управления проектом по методологии PRINCE2

- начало проекта (su).
- запуск проекта (ip).
- планирование проекта (pl).
- управление проектом (dp).
- контроль стадий (cs).
- контроль границ стадий (sb).
- управление производством продукта (mp).
- завершение проекта (cp).

Прочие процедуры (управление командой, контрактами) вынесены «за рамки» методологии и называются инструментарием менеджера проекта. Кроме того, методология рассматривает «компоненты», которые состоят из Бизнес-плана (Business Case), организации, планирования, управления рисками, управления качеством, управление конфигурацией, контроля и управления изменениями.

#### План управления проектом

План управления является основным документом, с которого должен начинаться любой проект. План корректируется в течение всего проекта. В плане управления проектом должно быть отражено: содержание и границы проекта, ключевые вехи проекта, плановый бюджет проекта, предположения и ограничения, требования и стандарты.

#### Стандарты управления проектами

Существуют международные стандарты управления (менеджмента) проектами. Например, ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006—2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»)

Управление проектом – это управление процессом его воплощения (исполнения). А реализация проекта – это совокупность действий, направленных на достижение целей проекта. В данном понятии находятся части науки и искусства, творческий труд управленцев и исполнителей.

Руководителю проекта в процессе исполнения функции организации требуется умение: ставить цели и задачи проекта, устанавливать направления деятельности для реализации целей, распределять эти направления между исполнителями, наладить координацию творческо-производственных процессов. Управленческая функция в сфере культуры – это совокупность

деятельности всех специалистов, включённых в проект, определение роли, ответственности каждого человека.

Систему управления, созданную с учётом проекта, его целей, можно увидеть в виде блоков. К ним относятся: маркетинговый, финансово-экономический, рекламы и связи с общественностью, художественно-творческий и технический. Система управления представляет собой сложную динамическую систему, так как может изменяться в зависимости от вопросов, решаемых в проекте.

Таким образом, системный подход к управлению проектами можно представить в виде цепочки: цель-ресурсы-план-решение-реализация.

Для успешной «жизнедеятельности» в современных социально-экономических условиях от организаций сферы культуры, осуществляющих проектную деятельность, требуется освоение и применение на практике таких гуманитарных технологий, как информационный менеджмент, некоммерческий маркетинг, PR и др.

Использование информационных технологий в сфере культуры способствует формированию единого культурно-информационного пространства, позволяет обеспечить качественную связь между различными субъектами культурной деятельности. В связи с этим внедрение информационных порталов имеет большое значение для реализации и продвижения социокультурных проектов и для развития сферы культуры в стране.

## **Тема 11. Проектная культура арт-менеджера (2 часа).**

Российские культурологи Г. М. Бирженюк и А. П. Марков отмечают, что «одной из основополагающих характеристик “человека культурного” является его способность к проективной деятельности.

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

Проектная культура – это культура непосредственно проектанта, непременно вбирающая помимо сугубо профессиональных качеств, компетенции еще и качества ответственного творца и гражданина с достойной созидательной мотивацией, гуманистической парадигмой, жизнеутверждающим целеполаганием.



Проектный менеджмент – это профессиональная деятельность человека, суть которой состоит в том, чтобы использовать самые современные знания, методы, средства, технологии для оптимального распределения ресурсов и воздействия на людей с целью достижения требуемого результата. Инновационные разработки требуют глубинных знаний в разных сферах человеческой деятельности: экономике, строительстве, финансах, работе с людьми. Реализация идеи всегда влечет за собой определенные изменения, а чтобы ими качественно управлять, назначается человек, имеющий специфические знания – проектный менеджер.

Вопрос о функциях арт-менеджера в структуре проектной деятельности достаточно актуален и представляет и научный, и практический интерес. Набор функциональных и ролевых видов деятельности арт-менеджера подтверждает факт рождения новой профессии, соединяющей творчество и экономику, искусство и математику, мифологемы и жесткие бизнес-планы.

Для успешной реализации культурных проектов специалистам необходимы основополагающие компетенции:

- определенный уровень проектной культуры и владение навыками проектной деятельности;
- креативные способности и системность мышления;
- знание основных тенденций развития современной культурной ситуации;
- общее представление о возможных ресурсах проекта;
- навыки планирования совместной деятельности членов группы проекта;
- представление о главных критериях оценки эффективности социально-культурных проектов.

Основная функция менеджера состоит в том, чтобы контролировать выполнение трех основных параметров:

- Качество работ. Под управлением проектом мы зачастую подразумеваем, совокупность действий, которые имеют четкую направленность в сторону качественной реализации проекта, учитывая при этом ограниченность в денежных средствах, во времени, в ресурсах. Есть проверенные методы управления материальными и человеческими ресурсами, такие как диаграммы загрузки используемых ресурсов, матрицы ответственности исполнителей. В таких случаях используются разработанные методики по контролю качества.
- Время. В помощь руководителю здесь разработаны разные программы по формированию и отслеживанию календарных графиков исполнения работ.

Бюджет. Специалист формирует финансовый план и следит за тем, чтобы не было перерасхода средств.

Компетентность управленца во внедрении новой задумки оценивается по таким компонентам: опыт, знания, умения, профессионализм, этика, ментальность (профессиональное мышление. Требования к компетентности специалистов прописаны в Body of Knowledge (Сводах Знаний), которые поддерживаются национальными или международными профессиональными ассоциациями. Более чем в 125 государствах утверждены такие Своды (PM BoK) и собственные системы сертификации.

В профессиональные обязанности арт-менеджера входит поиск и сложнейшая работа по созданию арт-проекта. Он должен уметь найти подходящего режиссера-постановщика готовящегося зрелища, составить с ним грамотный контракт, нанять художника-постановщика, звукорежиссера, костюмера, рабочих сцены, определить какую театральную технику необходимо арендовать или купить, составить расписание репетиций.

Этот специалист должен владеть нормативно-правовыми основами деятельности в сфере искусства, тонкостями составления бизнес-плана, простой сметы, умениями поиска спонсоров, вкладывающих финансовые средства в развитие отдельного исполнителя или коллектива.

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

Так как арт-менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства в сфере искусства, в задачи арт-менеджера входит формирование системы взаимоотношений со многими субъектами арт-индустрии, что, в свою очередь, требует правовой компетенции и владение навыками установления деловых и партнерских отношений.

В структуре шоу-бизнеса сложилась система договорных отношений, возникающих на разных этапах производственной и творческой деятельности различных субъектов: артистов, продюсеров, саунд-продюсеров, промоутеров и т. д.

Существует агентский, продюсерский, издательский договоры, регламентирующие отношения заинтересованных сторон, а также договоры о передаче механических прав, о записи со студией, между исполнителем и рекорд-компанией, публичный договор и др.

В условиях конкуренции и пиратства, широко распространенных в современном шоу-бизнесе, охрана интеллектуальной собственности и защита авторских прав являются важнейшим направлением деятельности арт-менеджера.

Не менее значима для арт-менеджера этически-правовая сторона профессиональной деятельности. Об актуальности внедрения этико-правовых норм в практику арт-менеджмента свидетельствуют принимаемые в разных странах этические кодексы менеджеров, арт-менеджеров и агентов исполнительских искусств.

Факторами эффективности управленческой деятельности современного арт-менеджера выступают:

- • способность управлять собой (*self-management*) и своим временем (*time-management*);
- • четкое определение цели выполняемой работы и собственной цели;
- • постоянный профессиональный рост и развитие;
- • умение гибко реагировать на изменение социокультурной ситуации;
- • косвенное воздействие и влияние на окружающих без использования прямых приказов;
- • применение новых современных управленческих приёмов и технологий в отношении подчинённых;
- • умелое использование кадровых, организационных, материальных, финансовых ресурсов;
- • помощь сотрудникам в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;
- • создание и воспитание команды единомышленников, способной быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Перечисленные факторы в значительной степени влияют на эффективность деятельности руководителей любых учреждений и организаций культуры и искусства. Вместе с тем факторы, присущие конкретной области управленческой деятельности, естественно предопределяются её специфическими условиями.

Обобщение опыта свидетельствует о том, что эффективность управленческой деятельности арт-менеджера может быть обеспечена благодаря следующим условиям и принципам:

- • создание комплексной системы управления, в которую входит целеполагание, планирование, организация, регулирование, учёт, контроль, мотивация и анализ работы учреждения;

- • целесообразное и чёткое распределение обязанностей работников учреждения, установление их ответственности за конкретную работу;
- • упорядочение потоков необходимой управленческой информации, включая документооборот и делопроизводство;
- • создание благоприятного морально-психологического климата в команде (коллективе).

Эффективность управленческой деятельности арт-менеджера зависит от многих условий, среди которых: умелое использование трудовых ресурсов, чёткое распределение обязанностей среди членов команды (сотрудников учреждения), постоянный и систематический рост уровня профессиональной компетентности и мастерства управляющих и управленцев.

Таким образом, успешность деятельности арт-менеджера во многом зависит от степени овладения им технологией проектирования, содержание которой составляет компетентный анализ конкретной ситуации, разработка и реализация проектов и программ, оптимизирующих основные составляющие человеческой жизнедеятельности.

Представляется, что разработка проблем, посвященных арт-менеджменту, в значительной мере может восполнить пробел, как в теоретическом, так и в прикладном поле деятельности арт-менеджеров.

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

Проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве социально-культурной деятельности.

## 1.2 ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ

Серёгина В. В., Серёгина Е. А., Шаповалова Л. Н.

### СОВРЕМЕННОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ЕГО МЕТОДИКИ

Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 23. – С. 88–92. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56399.htm>.

**Социальное проектирование.** Социальное проектирование - это научно-теоретическая и одновременно предметная практическая деятельность по созданию проектов развития социальных систем, институтов, социальных объектов, их свойств и отношений на основе социального предвидения, прогнозирования и планирования специальных заведомо нужных качеств и свойств, являющихся значимой социальной потребностью [1]. Прогнозируемые, моделируемые и конструируемые качества и свойства социальных объектов дают возможность управлять социальными процессами [2] и являются выражением того социально нового, что характеризует тенденции современного социального развития [3]. В соответствии с этим социальное проектирование связано с инновационной деятельностью и внедрением социальных инноваций.

Социальное проектирование представляет собой синтез научно-теоретической, предметно практической деятельности и социального образования. Как научно-теоретическая деятельность социальное проектирование касается прежде всего таких научных направлений как социологии, социальной работы (социономии), социальной философии, политологии, конфликтологии, регионоведения, экономики.

Как предметно-практическая деятельность социальное проектирование выражается в создании конкретных социальных проектов, в планировании и управлении развитием территориально-промышленных, экономико-хозяйственных, социально-культурных и других комплексов. Как элемент системы образования социальное проектирование - учебная дисциплина, связанная с изучением методологии и технологии проектирования, инструментальных средств проектирования, его системных принципов, форм и методов [4].

Развитие социального проектирования связано с применением различных математических методов и создании математических моделей с применением компьютерных технологий. Вместе с этим, многовариантность разных векторов социального развития характеризуется применением для осмысления актуальных и возможных тенденций социальной динамики таких фундаментальных философских понятий, как концепция возможных миров,

разработанная еще в трудах таких классических философов, как Готфрид Лейбниц и Иммануил Кант, а также принципов кибернетики и синергетики, с привлечением таких понятий, как социальная энтропия и ее уровни, социальная деструкция, хаос и порядок, социальная гармония, социальная динамика, социальное ожидание и социальная проекция.

Систематическое представление о социальном проектировании [5] выводит эту область знания на уровень теории социального проектирования, которая включает в себя субординированную систему понятий и принципов, методологии и методов, технологии и инструментария, форм и средств социального предвидения, а также видов и типов социальных проектов [6], стратегий и тактик проектной деятельности [7].

Сам термин «проектирование» (от лат. «projectus» - брошенный вперед: проектирование - процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния - специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений [8]. Проектирование - составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению. Такими понятиями являются следующие:: планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование [9].

Выявление вариантов развития или изменения объекта дает возможность выбирать тактику и стратегию взаимодействия с этим объектом, управления объектом, выработки технологии воздействия на него, выбора путей планомерного введения нововведений. Осмысление указанных понятий, этапности их достижения и методов реализации представляет собой суть проектирования [10]. Все эти понятия как специфические познавательные методы и методики в соответствующей последовательности рассматриваются в настоящей работе, но представляется необходимым уточнить содержание этих понятий как рабочих терминов [11]:

Планирование - научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций развития того или иного явления, его реализации и претворения в интересах общества.

Предвидение - в узком смысле предсказание, в более широком - предпочтительное знание о событиях или явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в наличном опыте. Предвидение может быть простым предвосхищением, предугадыванием, основанным на биологических и психофизиологических способностях (начальная ступень) и собственно предвидением (высшая ступень) - человеческим представлением о будущей судьбе самого себя своих качеств, своего окружения и ближайшей контактной микросреды. Научное предвидение основывается на выявлении закономерностей развития явления или события, когда известны причины его зарождения формы функционирования и ход развития.

Прогнозирование - есть форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития. Связана с предвидением направления развития явления в будущем, посредством переноса на него представлений о том, как развивается явление в настоящем.

Указанный перенос осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования и экспертизы. Выражается в анализе прогнозного фона, формировании исходных прогнозных моделей, поисковых прогнозов, формировании нормативных прогнозных моделей, их оценке.

Социальное проектирование - это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений [12]. В отличие от проектирования объектов, при изменении которых не учитывается субъективный фактор, при проектировании социальных объектов этот фактор должен учитываться. Его учет во многом предопределяет специфику социального проектирования. При этом в основания социального проектирования должны быть заложены следующие параметры:

- противоречивость социального объекта;
- многовекторность развития социального объекта;
- невозможность описания социального объекта конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость);
- многофакторность бытия социального объекта;
- наличия множества субъективных составляющих, определяющих соотношение должного и сущего в отношении развития социального объекта;
- субъективные факторы формирования социального ожидания, социального прогноза и социального проектирования;
- факторы, определяющие разные критерии оценки зрелости развития социального объекта.

Перечисленные выше факторы не являются конечным списком причин, определяющих специфику социального проектирования. Они лишь являются системой тех параметрических черт, которые характеризуют то, что проектирование социальных объектов коренным образом отличается от проектирования таких объектов, которые не обладают указанными чертами.

Социальное проектирование дает возможность оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития. Проектирование учитывает и возможность неудачного эксперимента по проверке идей, так называемый отрицательный результат. При его получении необходим тщательный анализ причин, чем вызвано несоответствие в решении поставленных задач. Процесс социального проектирования так же называют «социальным конструированием».

**Методики социального проектирования.** Социальное проектирование использует специальные методики [13]. Методики - это способы достижения цели; построение социального проекта -- это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования. Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики.

**Методика матрицы идей.** Методика матрицы идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

**Методика вживания в роль.** Методика вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в будущее, проектируемое, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

**Метод аналогии.** Метод аналогии является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется



предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Аналогия может быть простая, распространенная, строгая и нестрогая. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков (P1, P2, ...Pn) у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;
- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;
- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;
- если предмет, в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, о существовании которого осуществляется прогнозирование, то общее сходство не имеет никакого значения.

**Метод ассоциации.** При подготовке проекта нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос: как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления.

С учетом накопленных знаний разрабатываются подходы, которые позволяют серьезно видоизменять объект воздействия, т. е. затрагиваются не только формы, но и существенные содержательные элементы. Метод ассоциации предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации и полной реорганизации.

**Методика мозгового штурма.** Методика мозгового штурма, который связан с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

**Методика синектики.** Согласно данной методике несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливается определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

Условия проектной деятельности. Среди характеристик социального проектирования особое место занимают условия - система социальных явлений и процессов, оказывающих определенное влияние на проектную деятельность. Условия проектной деятельности включают в себя множество

компонентов - отношения, процессы, среда, действия, вещи, деятельность, средства и т.п [14].

Проектный фон - это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Одним из элементов социальной деятельности является социальное действие. Социальное действие - это воздействие человека как субъекта социальной активности на управляемую подсистему (социальную структуру), среду, регион, коллектив, группу, личность, направленное на реализацию разработанного проекта, осуществления поставленной цели [15], [16].

При проектировании систем социальная деятельность представляет собой функционально-временную последовательность социальных действий (социальная технология процесса проектирования), а проект - особую форму отображения потребностей, интересов, установок, стремлений, выраженных в определенной знаковой форме.

#### Список литературы

1. Антонюк Г.А. Социальное проектирование: некоторые методологические аспекты. – Минск: Наука и техника, 1978. – 128 с.
2. Антонюк Г.А. Социальное проектирование и управление общественным развитием. – Минск: Наука и техника, 1986. – 205 с.
3. Асеев В.Г., Шкаратан О.И. Социальные нормативы и социальное планирование. – М.: Профиздат, 1984. – 203 с.
4. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. – 323 с.
5. Бестужев-Лада И.В. Поисковое социальное прогнозирование: Перспективные проблемы общества (Опыт систематизации). – М.: Наука, 1984. – 271 с.
6. Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Технологии прогнозных разработок социальных проектов. – М.: Поиск, 1992. – 123 с.
7. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование. – М.: Мысль, 1979. – 230 с.
8. Виноградов В.Г., Гончарук С.И. Законы общества и научное предвидение. – М.: Политиздат, 1972. – 231 с.
9. Грищенко В.И., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования: учебное пособие. – СПб.: Петрополис, 1995. – 378 с.
10. Гурьев В.И. Основы социальной статистики. Методы. Система показателей. Анализ. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 176 с.
11. Дитрих Я. Проектирование и конструирование: Системный подход. – М.: Мир, 1981. – 456 с.

12. Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования / Под ред. Е.М. Бабосова. – Мн.: Наука и техника, 1989. – 188 с.
13. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. – М.: АСТ, 1992. – 246 с.
14. Михалкина Е.В., Змияк С.С., Меньшенина Е.А., Скачкова Л.С., Карташевич Е.В., Костенко Е.П., Зинченко Е.В., Бутова С.В., Маличенко И.П., Щетинина Д.П., Яковлева Е.А., Несолена О.В., Корниенко И.В., Барина Т.Ю., Серегина Е.А., Муратова В.Г., Швец И.Б., Захарова О.В., Коваленко Т.В., Следь А.Н. и др. Теория и практики управления человеческими ресурсами: опыт российских украинских компаний. Монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2014. – 320 с.
15. Серёгина В.В., Серегина Е.А. Статистическая модель механизма коллективного поведения в организации // Инновационная наука. ООО "Аэтерна" (Уфа). – 2016. – № 2-5 (14). – С. 15-20.
16. Курбатов В.И, Курбатова О.В. Социальное проектирование: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.

Т.Н. Суминова,

доктор философских наук, профессор

АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ  
СПЕЦИАЛИСТОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ  
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА

В контексте развития информационного общества как «системной и долгосрочной задачи» (1), а также в целях повышения компетентности и конкурентности уже действующих на рынке труда и подготавливаемых специалистов во всех без исключения сферах человеческой деятельности весьма актуальным представляется решение ряда проблем в сфере образования и культуры.

С нашей точки зрения, это особенно важно для социально-культурной сферы, что мы хотим продемонстрировать на примере одного из направлений обучения студентов в вузах. В данном случае это касается уяснения сущности и специфики такой актуальной учебной дисциплины как «Арт-менеджмент», преподаваемой нами в Московском государственном университете культуры и искусств на кафедре менеджмента социально-культурной деятельности факультета СКД.

Обращение к рассмотрению арт-менеджмента как целостного феномена и своеобразного «института управления» в значительной мере обуславливается современной социокультурной ситуацией, ее динамикой и

спиралевидным развитием, что детерминировано экономическими, юридическими и иными условиями бытия. Это выступает и в качестве стимула для корреляции устоявшихся аспектов подготовки сегодняшних представителей многочисленных сфер творческой деятельности.

Подчеркнем, что нынешнее социально-экономическое развитие мира как никогда ранее влияет на процесс обучения именно менеджеров социально-культурной сферы, в том числе арт-менеджеров, что требует более широкого «видения» и понимания конкретных учебных дисциплин, которые могут выступать и выступают в качестве объектов исследования.

Сегодня арт-менеджмент нередко понимается как артистический менеджмент, т.е. «профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллектива организации (продюсерского центра, фирмы)» (2).

Схожее по смыслу определение, но только относительно менеджмента шоу-бизнеса, приводит в своей книге «Политика – вершина шоу-бизнеса» известный российский продюсер, доктор искусствоведения, профессор Международной академии наук и искусств И.Пригожин. По его мнению, менеджмент шоу-бизнеса – «это область знания, помогающая осуществить 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» (3).

Главной задачей именно артистического менеджмента, как справедливо считает тот же И.Пригожин, является: «поиск талантливых исполнителей-артистов, организация их творческой деятельности: подбор репертуара, поиск инвестора, создание сценического имиджа, планирование карьеры» (4).

Однако мы полагаем, что для полноценного, подлинного восприятия и рассмотрения специфики деятельности арт-менеджера как своего рода управленца, «ограничение» трактовки арт-менеджмента только сферой шоу-бизнеса как жанровой разновидности музыкального искусства является недостаточным. Подобное «видение» представляет собой лишь одну из его составляющих и не позволяет создать целостную «картину» этого феномена как такового.

Поэтому нам видится, что в процессе подготовки специалистов-управленцев социально-культурной деятельности логично исходить из более широкой трактовки понятия « арт-менеджмент ».

«Препарируя» этот феномен современного гуманитарного знания, подчеркнем, что главенствующим в данном словосочетании, безусловно, является его первая составляющая – « арт ». Именно она детерминирует основную смысловую нагрузку этого синтетического понятия и способствует не латентной, а явной «ориентации» как настоящих, так и будущих специалистов соответствующей сферы деятельности в социуме.

Итак, собственно « арт » (от англ. art) есть искусство (то, что греки называли «технэ»), в широком смысле понимаемое как 1) художественное творчество в целом со всем целостным спектром вариативных видов искусства, начиная с пространственных (графика (искусство рисунка и печатная графика), живопись, скульптура, архитектура, дизайн, декоративно-прикладное искусство, фотоискусство), временных (литература (художественная), музыка), пространственно-временных (танец, театр, цирк, кино-, видео-, теле-, радиоискусства, компьютерные искусства (компьютерная графика, интерактивный компьютерный перформанс, компьютерная музыка, компьютерная анимация)), 2) квинтэссенция художественной культуры.

Известно, что герменевтика как теория и методология истолкования («понимания») текстов (в том числе слов) позволяет наиболее полно представлять то или иное явление (в данном случае – феномен культуры). Но при этом нельзя забывать, что художественная культура существует как определенная система различных видов искусства, которые, благодаря информационной доминанте ноосферы, находятся в тесной взаимосвязи, хотя и подчиняются собственным, характерным для каждого из них специфическим законам.

Исходя из этого, арт-менеджерам необходимо понимать, что художественная культура, или искусство, образует собой особую сферу – артосферу, которая есть «космическая проекция художественно-творческой деятельности (или художественной культуры)» (Ю. Борев) и, имея пластичный характер, представляет своего рода «мостик» от социосферы (космической проекции деятельности людей, создающей как оппозицию «человек–природа», так и рукотворную «вторую природу», а также историческое движение человечества) к когитосфере (космической проекции концептуально-мыслительной деятельности человека и ее продуктов, полю духовности, охватывающему собой Землю и околоземное пространство и взаимодействующему со всеми другими сферами).

Артосфера наряду с указанными (социо- и когито-), а также с гео- и биосферами, образует ноосферу – целостную сферу разума. При этом все они либо стремятся к гармоничному взаимодействию между собой, либо уже находятся в подобном состоянии (5). Но именно в артосфере представители различных творческих специальностей генерируют и фиксируют многочисленные и вариативные тексты, документы, культурные формы, информационные ресурсы, артефакты, или арт-продукты и проч. Понятно, что в каждом виде искусства имеются определенные технологии креации текстов произведений, обладающие определенной спецификой. Это определяет возникновение тех или иных арт-продуктов /услуг и проблем, связанных с их восприятием, исполнением, интерпретацией, продвижением на рынке и т.д.

Отметим, что Текст художественной культуры как целостный спектр информационных ресурсов имеет определенную морфологическую «лестницу»: 1) собственно художественная, в том числе подготовительная информация, или авантекст, или генетическое досье, или метатекст, или контекст; 2) биографическая информация; 3) искусствоведческая информация; 4) информационно-вспомогательные материалы (на традиционном, нетрадиционном, в том числе электронном, носителях). Более полно вопросы специфики деятельности мастеров искусств по созданию этих информационных объектов артосферы рассмотрены в одной из монографий Т.Н. Суминовой (6).

Очередными содержательными «пластами» информационных ресурсов артосферы, которые, безусловно, напрямую связаны с созданием того или иного текста художественного произведения, или арт-продукта, но не являются художественной ценностью, выступают: нормативно-правовая и экономико-финансовая документации.

Исходя из этого, мы полагаем, что только знание, использование и собственно менеджмент всего спектра информационных ресурсов художественной культуры позволит арт-менеджеру стать более «продвинутым» и квалифицированным, сделает его более компетентным. Но арт-менеджерам необходимо разбираться не только в видах искусства (как сердцевине художественной культуры), но и в специфике и технологических процессах/алгоритмах создания многочисленных культурных форм, документов, информационных объектов данной сферы человеческой деятельности.

Ведь без знания сущности артосферы и ее информационной составляющей невозможен квалифицированный подход к пониманию собственно творческого /креативного /инновативного пути автора /художника

/творца, реализующего идею и воплощающую ее в конкретном материале, т.е. самоменеджмента художника, а также дальнейшему процессу «продвижения» текста произведения на арт-рынок .

Кроме того, арт-менеджер должен помнить, что художественная культура, как и искусство, - это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры любой локальной и мировой цивилизации. Тем более, что находясь в информационном пространстве с огромным спектром различных технологий (в том числе информационных), художественная культура (артосфера), согласно проведенному нами исследованию (7), представляется яркой, целостной, гармоничной информационной системой. Именно в ней происходят разнообразные инновативные процессы генерации арт-продуктов , арт-услуг , которые на различных этапах своего возникновения «требуют» действий, связанных с деятельностью специалистов в сфере менеджмента , маркетинга - а именно «раскрутки», промоушна и т.д.

Рассмотрение различного рода проблем, связанных с арт-менеджментом, необходимо начинать с уточнения исторических основ возникновения той или иной составляющей (вида) артосферы. Это обуславливается тем, что для всех без исключения исторических периодов, а тем более культур, стран и цивилизаций, характерны те или иные аспекты генезиса и развития арт-менеджмента как такового. Все это находило и находит наиболее яркое отражение и воплощение в информационных объектах, ресурсах, культурных формах, артефактах и проч., инноватированных представителями различных видов артосферы.

В различные времена процессы управления в сфере художественной культуры обладали, обладают и будут обладать определенной спецификой, что, в свою очередь, детерминирует особенности подготовки специалистов, занятых в этом виде деятельности. Отметим, что сегодня уже мало кто полагается в своем деле/бизнесе только на интуицию и удачу, которые, впрочем, несомненно, также являются важными составляющими успеха. Но все-таки благополучие любой организации, да и конкретной персоны есть результат продуманной деятельности как руководства и персонала команды, так и собственного менеджмента, т.е. самоменеджмента.

Это подчеркивает тот факт, что в современном мире именно научный менеджмент позволяет различным менеджерам (тем более арт-менеджерам ) иметь корректное теоретическое понимание функции процесса управления и способствует на практике разработке и воплощению «в жизнь» принципов и различного рода рекомендаций для все более «продвинутой» и

усложняющейся деятельности в условиях подвижного рынка (в нашем случае – художественного, т.е. арт-рынка).

В этой связи неслучайно, что собственно учебная дисциплина « Арт-менеджмент » (как одна из профилирующих в подготовке менеджеров социально-культурной деятельности, в том числе арт-менеджеров ) преподается в VII семестре, когда будущими специалистами уже прослушан целый ряд учебных курсов (например, «Технологические основы социально-культурной деятельности», «Теория и практика социокультурного менеджмента », «Основы маркетинга», «История искусств» и др.). К этому времени студенты уже обладают определенными теоретическими и практическими знаниями, умениями и навыками, позволяющими им соотносить ряд составляющих содержания указанного учебного курса с общими требованиями к итоговой подготовке выпускника.

Это побуждает преподавателей в наибольшей степени активизировать познавательную и самостоятельную деятельность студентов в образовательном процессе, что и является сегодня одной из важнейших задач высшей школы. Грамотно и корректно продуманные дидактические приемы позволяют студентам «закрепить» уже известный им материал, получить новую «порцию» знаний, а также (посредством различных заданий) «проникнуться» будущей практической деятельностью в качестве специалиста профессиональной социокультурной сферы.

Еще раз подчеркнем, что именно рыночные условия бытования современного информационного социума способствуют осознанному пониманию того, что приобретение способности самостоятельно принимать решения деловых проблем требует определенных знаний, умений, навыков, нового экономического мышления, ориентации на ценности и идеалы демократического общества, отечественной и зарубежной культуры. Отсюда ясно, что именно менеджмент представляет собой одно из достижений рынка, маркетинга. Он есть самостоятельная область знаний, синтезирующая науку, специализированный вид человеческой активности, опыт, методы и формы управления, организационно-управленческое искусство и инновации, креатив.

Такой подход не мешает воспринимать арт-менеджмент по-разному - например, как:

- 1) искусство (т.е. высокая степень умения и мастерства) управлять искусством;
- 2) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами;



3) науку, имеющую свой объект, предмет, совокупность концепций, теорий, принципы, проблемы и методы их решения;

4) деятельность, базирующуюся на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, соответствующую социокультурным условиям, а также экономико-правовой реальности и т.д.

Нам импонирует то, что собственно арт-менеджмент в зарубежном понимании есть не просто совокупность технических процедур и методов, а особая субкультура, наполненная своими ценностями, нормами и законами.

Но слепое копирование и использование западных теорий и технологических алгоритмов арт-менеджмента без учета специфики российской действительности и философии управления не сможет принести реальных положительных результатов. Россия есть Россия! Тем более, что арт-менеджмент – это, как мы полагаем, прежде всего, философия и культура управления в артосфере.

Важно подчеркнуть, что основной задачей арт-менеджмента сегодня является и то, что информация, знания, опыт, инновации должны трансформироваться в производительную силу. Именно это позволит обеспечить бытие и успех любой организационной структуры артосферы (например, арт-галереи, музея, библиотеки как просветительского и информационного центра, театра, киноконцертного зала, продюсерского центра и проч.) на художественном рынке, интегрированном в глобальное арт-пространство.

Мы утверждаем, что арт-менеджмент как удивительно яркий феномен современного гуманитарного знания есть целостная совокупность гармоничного сочетания и использования различных принципов, подходов и моделей управления для решения разного уровня креативных и бизнес-задач, приводящих к успеху (получение наибольшей прибыли при наименьших затратах) в артосфере, т.е. в сфере художественной культуры и искусства как ее квинтэссенции.

Ключевой задачей менеджмента, а также арт-менеджмента, была, есть и будет необходимость обеспечить совместную работу людей через единые цели и общие ценности, сформировав с этой целью наиболее подходящую структуру организации и создав «такие условия для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды» (8).

Исследование, «препарирование» и представление арт-менеджмента с позиций различных наук (философия, культурология, семиотика, социология, психология, этика, эстетика, информатиология и др.) позволят будущим арт-менеджерам наиболее полно рассмотреть и постичь, во-первых, все грани этого полисмыслового явления, а, во-вторых, освоить весь спектр технологических алгоритмов, используемых для осуществления социокультурной деятельности и генерации арт-пространства в информационном Универсуме.

Отсюда можно сделать вывод о том, что в контексте генезиса информационного общества при преподавании дисциплины «Арт-менеджмент», обладающей в силу присущей ей специфики, зависящей от сферы применения принципов управления – сферы художественной культуры (и искусства как ее сердцевины), необходимо использовать междисциплинарный подход. Это поможет молодому специалисту постичь целостную сущность арт-менеджмента, обладающего различными инструментами маркетинга, влияющими на процессы создания, организации и продажи арт-продукта, арт-услуги как товара.

В целом, все это будет способствовать формированию арт-менеджера – «продвинутого» в профессиональном отношении специалиста социально-культурной сферы как интеллектуального капитала, стремящегося к освоению и популяризации бескрайних просторов Текста артосферы, объединяющего вариативные информационные ресурсы.

#### Список литературы:

1. Путин, В.В. Вступительное слово на заседании Совета Безопасности по вопросу развития информационного общества в России /В.В. Путин: Электр. ресурс //http://www.kremlin.ru/text.
2. Новикова, Г.Н. Технологии арт-менеджмента : Учеб.пособие /Г.Н.Новикова.-М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. - С.22.
3. Пригожин, И.И. Политика – вершина шоу-бизнеса /И.И.Пригожин.- М.: ООО «Алкигамма», 2001.- С.56-57.
4. Там же. – С.81.
5. Подробнее см.: Суминова, Т.Н. Ноосфера: поиски гармонии /Т.Н.Суминова.-М.:Академический Проект, 2005.- 448 с.: ил. - (Технологии культуры).
6. Суминова, Т.Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы) /Т.Н.Суминова.-М.:Академический Проект, 2006.- 480 с.: ил.- (Технологии культуры).

7. Суминова, Т.Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания) /Т.Н.Суминова. - М.: Академический Проект, 2006.- 383 с. - (Технологии культуры).

8. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента /П.Ф.Друкер; Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006.- С.20.

Т.Н. Суминова,

доктор философских наук, профессор

### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА АРТ-МЕНЕДЖЕРОВ

#### В ВУЗАХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

(Культура: теория и практика. Электронный научный журнал//[http://theoryofculture.ru/issues/2014\\_01/516](http://theoryofculture.ru/issues/2014_01/516))

В статье рассматривается профессиональная подготовка арт-менеджеров в вузах культуры и искусств, что с учетом современных образовательных технологий успешно осуществляется на кафедре менеджмента социально-культурной деятельности Московского государственного университета культуры и искусств. Автор утверждает, что в контексте творческой/креативной экономики, «экономики переживаний» одной из ключевых фигур арт-индустрии как коммуникативной системы выступает фигура посредника, субъекта деятельности, экономического агента – арт-менеджера (продюсер, антрепренер, импресарио, промоутер, дилер и т.д.). Общая, профессиональная и энциклопедическая культура арт-менеджера позволяет ему эффективно осуществлять работу по генерации арт-проектов, открытию и продвижению новых имен на арт-рынок, формированию сегментов сферы искусства, вкусов, предпочтений, потребностей, культуры и нравственности представителей социума, а также символического пространства арт-текста.

*Ключевые слова: арт-менеджер, продюсер, антрепренер, импресарио, арт-директор, куратор, агент, промоутер, арт-индустрия, арт-бизнес, арт-проект, художник, творческая экономика, предприниматель в сфере искусства, экономика сферы искусства.*

Современный мир развивается в контексте постиндустриального пространства с трансформированной парадигмой производства и потребления, когда сфера культуры и искусства и ее составляющие выступают в качестве товара, экономика трансформируется в творческую/креативную экономику, «экономику переживаний» и т.д.

При этом все составляющие рассматриваемой сферы имеют преимущественно коммерческий характер, что подтверждает значимость профессиональной подготовки арт-менеджеров в вузах культуры и искусств.

Этим обуславливается, что именно арт-менеджмент (управление в сфере искусства) как «наука третьего тысячелетия» (2), одно из фундаментальных научных направлений, сфера человеческой деятельности на сегодня является достаточно важным ресурсом/инструментом/механизмом развития инновационной/творческой/ креативной экономики, в которой ключевыми являются творческие/креативные индустрии, творческий класс, творческий город и творческий кластер и т.д.

В качестве одного из значимых элементов современной арт-индустрии как *коммуникативной системы (автор – текст произведения (арт-проект/арт-продукт) – потребитель символической информации)*, без которого функционирование таковой в современных рыночных условиях является затруднительным, является фигура посредника, субъекта деятельности, экономического агента – арт-менеджера (англ. art + manager от art – «искусство» и manager – «управляющий»), который, согласно нашей концепции, представляет собой управленца в сфере искусства - сердцевину художественной культуры (4, 6, 7).

Авторы учебника «Теория и практика социокультурного менеджмента» В.В. Чижиков и В.М. Чижиков справедливо обозначают достаточно широкое профессиональное назначение арт-менеджера. Они называют, в частности, «менеджера (администратора, антрепренера, продюсера, импресарио, промоутера, руководителя) театров, театральных студий, концертных залов и концертных организаций, кинотеатров, кино- и фотостудий, студий видео и аудиозаписи, проката музыкальных инструментов и сценических костюмов, местных, региональных и центральных каналов телевидения, организаций книжной торговли и издательств, спортивных и игровых комплексов, городских парков, молодежных развлекательных комплексов, клубных учреждений и, наконец, комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры городов и районов страны; менеджера профессиональных и самодельных творческих коллективов и отдельных исполнителей, ансамблей и концертных групп, включая театрально-студийные, оркестровые и певческие, эстрадные и цирковые коллективы, солистов и исполнителей различных жанров; временных и постоянных групп, реализующих проекты праздничных массовых культурных программ, фестивалей, конкурсов, смотров, целевые проекты социокультурного развития» (8, С. 272 – 273).

Деятельность арт-менеджера имеет определенную специфику, зависящую как от вида искусства, в котором осуществляется профессиональная активность, так и от осуществляемых им процессов. Все это находит проявление в названии тех должностей или профессий, в рамках которых арт-менеджер работает или в которых трудятся его коллеги, т.е. его окружение.

Для того, чтобы уяснить сущность профессии арт-менеджера как управленца в сфере искусства, обратимся к американскому определению собственно управления: «Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит. Управлять – это делать что-либо руками других». Из этого следует подлинное и адекватное восприятие деятельности менеджера (в данном случае – в рассматриваемой нами сфере человеческой активности – сфере искусства), сущность которой заключается не в выполнении какого-либо конкретного задания, а в создании атмосферы и условий для выполнения такового другими.

Мы утверждаем, что арт-менеджер – это бизнес-помощник художника/артиста, работающего в контексте современного арт-рынка и его разновидностях и которому важно создавать тексты произведений/арт-продукты не только для самоактуализации, но и для продажи.

Арт-менеджер, в зависимости от должностных инструкций, может участвовать в организации или осуществлении маркетинговых исследований рынка для осознания значимости той или иной темы/проблемы, коммуницировать со спонсорами, меценатами, покупателями/потребителями арт-продукции и т.п.

В соответствии со статусом, ключевыми функциями и задачами арт-менеджер как интеллектуальный ресурс/капитал экономики сферы культуры и искусства (3) может выступать в качестве продюсера, антрепренера, арт-директора, агента, промоутера и т.п., т.е., например, кинопродюсера логично воспринимать в качестве управляющего всем процессом работы над фильмом как арт-продуктом/арт-проектом.

Подтверждением значимости профессии арт-менеджера, например, менеджера в сфере театра, может служить мнение директора Большого театра кукол Санкт-Петербурга Александра Аркадьевича Калинина: «В наше время грамотные, активные и опытные театральные менеджеры – это те «сподвижники», без которых подлинный успех театрального дела попросту немислим. Ведь именно менеджеры в театре «делают» посещаемость, «подпитывают» театр деньгами, ищут новые способы привлечения зрителя. Они – рыцари репертуара, они в ответе за качество и культуру проведения

спектакля. У наших уважаемых «творцов» об этом очень мало знаний» (1) (Курсив наш. – Т.С.).

Современная рыночная «система координат» позволяет нам утверждать, что арт-менеджеры сегодня – *это экономические агенты, организаторы бизнес-деятельности в сфере искусства, предприниматели (такие «герои дня», как продюсеры, антрепренеры, импресарио, промоутеры, агенты, администраторы, арт-дилеры и т.д., т.е. «коммерсанты от искусства»), осуществляющие работу по генерации арт-проектов, открытию и продвижению новых имен на арт-рынок, формированию сегментов сферы искусства, вкусов, предпочтений, потребностей, культуры и нравственности представителей социума, а также символического пространства арт-текста.*

Вот почему, арт-менеджерам необходимо разбираться не только в видах искусства, но и в специфике и технологических процессах создания многочисленных культурных форм, документов, проектов, информационных объектов арт-индустрии. Арт-менеджеру важно знать сущность арт-индустрии и ее информационную (и не только!) составляющую. Это будет способствовать пониманию управленцем творческого/креативного/инновативного пути автора/художника/творца, реализующего идею и воплощающего ее в конкретном материале, а также осуществлению дальнейшего процесса «продвижения» текста произведения как арт-проекта/арт-продукта на арт-рынок.

Кроме того, арт-менеджер должен помнить, что арт-индустрия - это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры, нравственной составляющей социума. Тем более, что, находясь в современном постиндустриальном пространстве с огромным спектром различных технологий (маркетинговых (фандрейзинг, реклама, PR, промоушн), информационных и т.д.), артосфера/арт-индустрия представляет собой яркую, целостную, гармоничную информационную систему (5).

В ней происходят разнообразные инновативные процессы генерации арт-продуктов, арт-услуг, которые на различных этапах своего возникновения «требуют» действий, связанных с деятельностью специалистов в сфере менеджмента, маркетинга, продюсирования - а именно «раскрутки», промоушна и т.д.

Сегодня важно понимать, что менеджер, работающий в сфере культуры и искусства, т.е. в творческой сфере, должен кроме нормативно-правовой и финансово-экономической составляющей знать и понимать специфику творческого процесса, уметь включиться в таковой, не нарушая этических и

эстетических законов, которые являются ключевыми в сфере культуры и искусства.

Арт-менеджеры в лице не столько коммерсантов, сколько предпринимателей в сфере искусства, в творческих/креативных индустриях, т.е. продюсеров как генераторов Арт-текста/Арт-реальности/Арт-мира, своими действиями способствуют решению различных проблем: организационных, творческих, нормативно-правовых и финансово-экономических, что существенно влияет как на развитие собственно арт-индустрии, так и на отраслевую экономику, нуждающуюся в эффективных управленцах для реализации культурной политики.

В контексте рассмотрения проблемы профессиональной подготовки арт-менеджеров в вузах культуры и искусств, обратим внимание на деятельность кафедры менеджмента социально-культурной деятельности Московского государственного университета культуры и искусств (зав. кафедрой – Чижигов Виктор Михайлович, доктор культурологии, профессор, заслуженный работник культуры РФ, академик Международной академии туризма, академик Международной академии наук высшей школы). Это подразделение вуза было создано в сентябре 1999 года как ответ на востребованность в профессиональном сообществе работников социально-культурной сферы, специалистов, способных действовать в условиях рыночной экономики.

На данной кафедре действует несколько научных школ: «Теория и практика социокультурного менеджмента» (руководители – Чижигов В.М. и Чижигов В.В.), «Технологические основы социально-культурной деятельности» (руководитель – Новикова Г.Н.) и «Арт-менеджмент» (руководитель – Суминова Т.Н.).

Тесно взаимодействуя с работодателями и учитывая их запросы на подготовку определенных специалистов, кафедра менеджмента социально-культурной деятельности МГУКИ в 2014 году объявила прием абитуриентов-бакалавров по специальности 071800 «Социально-культурная деятельность» кроме профилей «Менеджмент социально-культурной деятельности» и «Менеджмент культурного туризма», еще и на профиль «Арт-менеджмент» по дневной и заочной формам обучения.

Бакалавр профиля «Арт-менеджмент» пользуется достаточно высоким спросом у работодателей – учреждений и организаций сферы культуры и искусств, которые испытывают «голод» специалистов для таких должностей, как продюсер, антрепренер, импресарио, промоутер, куратор выставок, руководитель концертного зала, агентства, кинотеатра, студии аудио- и

видеозаписей, телевизионного канала, профессионального, самодеятельного творческого коллектива, ансамбля, концертной группы, event-менеджера, реализующего проекты праздничных программ, социокультурных мероприятий, фестивалей, смотров и т.д.

В процессе обучения по профилю «Арт-менеджмент» специальности «Социально-культурная деятельность» студенты, кроме учебных дисциплин общей базовой части и модульной, будут изучать такие учебные дисциплины, как, например, «Арт-менеджмент», «Интеллектуальная собственность и авторское право в сфере культуры», «Основы и структура арт-индустрии», «Основы продюсерского мастерства», «Основы шоу-бизнеса», «Управление проектами в шоу-бизнесе», «Технологии арт-менеджмента», «Технологии выставочной деятельности» и ряд других, которые обеспечат подготовку высококвалифицированного бакалавра.

Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности МГУКИ имеет различные базы практики, имеющие отношение к современной арт-индустрии. Это продюсерские центры, школы искусств, галереи, дворцы культуры, управления культуры, телевизионные каналы и т.д., что позволяет студентам получать профессиональные навыки и умения, необходимые для будущей деятельности.

Выпускники-бакалавры могут продолжить обучение в магистратуре по названным профилям, а далее – поступать в аспирантуру по выбранному ими научному направлению. Ведь одна из ключевых задач высшей школы – это интеграция науки и образования, что приводит к формированию у студентов системного и проектного мышления для осуществления ими в дальнейшем управления бизнес-процессами в условиях «экономики переживаний».

Мы утверждаем, что арт-менеджмент – это, прежде всего, философия и культура управления в сфере искусства/арт-индустрии. Профессиональная подготовка арт-менеджеров как интеллектуального капитала/ресурса экономики сферы культуры и искусства – это одна из важнейших задач вузов культуры и искусств, осуществляющих формирование конкурентоспособной личности Мастера с несколькими уровнями культуры – общая, профессиональная, энциклопедическая. Это позволит арт-менеджеру участвовать, используя различные инструменты маркетинга, в процессах создания, продвижения и продажи арт-проекта/арт-продукта/арт-услуги как товара, а также влиять на сознание масс и формирование трендов современного арт-рынка.

Список литературы:



1. Кингисепп М., Зарецкая Ж. Престиж театральных менеджеров поднимет премия //Режим доступа:<http://www.fontanka.ru/2011/04/24/016>.
2. Колбер Ф., Эварр И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия //Арт-менеджер.- 2002. - № 3. – С.3-10.
3. Суминова Т.Н. Арт-менеджер как интеллектуальный ресурс/капитал экономики сферы культуры и искусства //Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2008. - № 3. – С. 98 –102.
4. Суминова Т.Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2011. - № 3. - С. 117-123.
5. Суминова Т.Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания). – М.: Академический Проект, 2006. – 383 с. – (Технологии культуры).
6. Суминова Т.Н. Арт-менеджмент: к определению понятия // Культура и образование. – М.: МГУКИ, 2013. – №1. – С. 100-108.
7. Суминова Т.Н. Арт-менеджмент: некоторые аспекты подготовки специалистов в контексте развития информационного общества //EVA 2007: 10-я юбилейная междунар.конф. (Всерос.гос.б-ка иностр.лит-ры им. М.И. Рудомино; 3-6 дек. 2007 г.) // Режим доступа: [http://conf.cpic.ru/eva2007/rus/reports/report\\_1251.html](http://conf.cpic.ru/eva2007/rus/reports/report_1251.html).
8. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: Учебник. - М.: МГУКИ, 2008. – 608 с.

С.Б. Мойсейчук

### СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ АНИМАЦИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Анимация в социальной среде как путь “оживления”, “одухотворения” межличностных и межгрупповых социально-психологических отношений, восстановления смысложизненных ориентации личности средствами культурно-досуговой деятельности.

Особым адресатом анимационной деятельности являются «острые», критические состояния личности, отчужденной социумом по любой причине. Социальные группы, нуждающиеся в социокультурной анимации (безработные, мигранты, престарелые, люди с ограниченными возможностями, сироты, одинокие, невротики, интеллектуалы и др.).

Культурное и социальное отчуждение как предмет анимации.  
Социальная биофилия и некрофилия.

*Понятие “социальной смерти” личности, типология ее причин: умирание личности для общества; умирание общества для личности; умирание личности для себя. Экзистенциальный анализ личностного отчуждения.*

Социокультурная анимация как антитеза социальному умиранию личности. Сотворчество, общение-диалог, общение-полифония в процессе возвращения личности к жизни, преодоления психологической дисгармонии личности, суицидальных тенденций.

*Художественное творчество как ведущий метод «оживления и одухотворения»*

Социокультурная анимация, зародившись во Франции, развивалась в течение целого столетия как сложное и противоречивое явление. До 60-х гг. XX века аниматоры отказывались от научного осмысления своей деятельности, от ее структуризации и типологизации. Р. Лабури, П. Бенар пишут о сложности разграничения пространства анимации, выделяют множество направлений анимационной деятельности и множество критериев, по которым можно ее рассматривать. Анимация - это «всеобщее социальное явление», пишут они, которое для своего анализа требует междисциплинарного подхода, применения разных и взаимодополняющих друг друга дисциплин, таких, как психология, история, социология, педагогика, экономика, философия, политология и т.д. Анимацию нельзя просто отнести к одной из множества профессиональных областей человеческой деятельности. Аниматоров обнаруживают не только в сфере культуры и искусства, но также в мире коммерции, труда, здравоохранения, юстиции и др.

*Принципиальная новизна анимационной деятельности заключается в новых целях, задачах и прикладных технологиях.*

Сегодня социально-культурная анимация – это динамично развивающаяся область теории и практики социально-культурной деятельности, поскольку ее современные технологии предполагают комплексное решение разнообразных внутриличностных проблем, преодоление социально-культурного и психологического отчуждения не только людей с особенностями психофизического развития.

Изначально явление социокультурной анимации возникло в 50-х годах XX века во Франции как часть культурной и воспитательной системы общества, как практическая социокультурная деятельность по преодолению негативных тенденций общественной жизни. Любое явление внешнего мира связано для человека с определенным смыслом и эмоциями. Эмоционально-

смысловая нагрузка внешнего явления или другого человека чрезвычайно значима для нас, а количество таких значимых связей составляет внутреннее богатство личности. Причиной социально-культурного отчуждения как раз и становится отсутствие или разрыв значимых для человека связей с обществом и культурой.

Исходя из вышесказанного, цель или миссия социокультурной анимации в самом широком смысле слова – активное предотвращение «отчуждения», «умирания» личности в обществе, преодоление ею острых, критических состояний, которые возникают по разным причинам: врожденные или приобретенные психофизические ограничения, тяжелая болезнь, потеря высокого профессионального или социального статуса, смерть родных и близких и т.п.

Определение сущностных, социально-культурных основ анимации невозможно без обращения к этимологии этого понятия. «Аnіma», являясь основой термина «анимация» в переводе с латинского означает «душа», поэтому не будет преувеличением сказать, что первым анимационным действием была воля Бога, который стал живым духом и распространился во всех существах. «Анимация» -- это воодушевление, одухотворение, передача жизненной энергии.

*Анн-Мари Гурдон: «Две идеи сохраняются даже после того, как они оставили небеса и спустились на Землю: всегда есть что-то неанимированное, т.е. то, что надо анимировать, оживить, одухотворить... В нашем обществе существует духовная пустота, духовная несостоятельность. Стало быть, нужно предпринять что-то, чтобы вернуть в эту пустоту жизнь и душу... Смысл слова анимация надо перенести из области метафизики в область общественной психологии. Речь не идет больше об оживлении тела и неживой материи. Предмет анимации – оживление отношений между индивидуумами и социальными группами».*

Другой француз Р. Лабури конкретизирует и расширяет поле действия социально-культурной анимации и определяет ее как «деятельность, которую осуществляют объединяющиеся личности, самостоятельно определяющие ее содержание и целенаправленную социальную, культурную, воспитательную деятельность за пределами рабочего времени. Главным образом это область добровольных ассоциаций или полуобщественных объединений. Именно здесь родилось понятие «социокультурная анимация», семантика которого выражает стремление сделать культуру доступнее, раздвинув границы культурной жизни до проблем повседневной жизни.

Социокультурное пространство анимации присутствует уже на уровне этимологии этого слова, поскольку позволяет охарактеризовать основные цели социально-культурной деятельности, выявлять ее одухотворяющий характер, с одной стороны, с другой – обозначать собственно духовный аспект взаимоотношений субъектов педагогического процесса, особенности социально-культурных технологий, наполненных эмпатией, со-чувствием, со-переживанием, со-творчеством и направленными на оживление внутреннего мира личности, актуализацию ее духовных потребностей и ценностей.

Автор концепции социокультурной анимации как педагогики социально-культурной сферы Н.Н. Ярошенко определяет социально-культурную анимацию как особый вид социально-культурной деятельности общественных групп и отдельных индивидов, основанной на современных технологиях (социальных, педагогических, психологических, культуротворческих и др.) и обеспечивающих преодоление социального и культурного отчуждения.

Е.Б. Мамбеков в диссертационном исследовании «Организация досуга во Франции: анимационная модель» (1992г.) определяет социокультурную анимацию как часть культурной и воспитательной системы общества и представляет собой особую модель организации социокультурной деятельности:

\* как совокупность элементов (учреждений, государственных и негосударственных органов и организаций, добровольных ассоциаций, собственной аниматоров и аудитории), которые находятся в постоянных взаимоотношениях.

\* как совокупность занятий, видов деятельности и отношений, которые отвечают интересам личности.

\* как своеобразная социально-педагогическая система, в которой ведущую роль играют аниматоры, профессионалы и добровольцы, обладающие специальной подготовкой.

Таким образом, социально-культурная анимация – это целостная система, которая имеет институциональную подсистему, ресурсную базу, специфическое содержание и технологии деятельности.

Французский теоретик социально-культурной анимации, директор одного из исследовательских центров национального института народного воспитания (iпер) отмечает, что феномен анимации имеет двойное значение, являясь одновременно методом приспособления, социальной терапии и идеологией освобождения через участие.

Социально-культурная анимация признает личность как уникальную ценность, как открытую возможность самоактуализации. Личностно-деятельный подход к анимации и определил ее теоретические основы, а именно:

1. Гуманистическая психология ( К.Роджерс, А.Маслоу)
2. Гуманистическая педагогика: свободное воспитание и творческое развитие ( А.Нейл, С.Френе и др.)
3. Труды представителей транзакционного анализа, таких как Э.Берн, Э.Фромм, Э.Эриксон
4. Арттерапия
5. Социальная педагогика

Социально-педагогическое пространство анимации, направленной, прежде всего, на актуализацию духовно-творческого потенциала личности и дающей ей внутренние ресурсы для преодоления трудных жизненных ситуаций, включает в себя такие основные направления анимационной деятельности как:

1. изменение негативного отношения общества к отчуждаемой личности.
2. восстановление системы межличностных отношений личности.
3. формирование адекватной я-концепции, самоощущения и самовыражения, другими словами терапия смысла жизни.

Социокультурное пространство анимации как технология арт-менеджмента характеризуется также ее основными функциями, которые в свою очередь определяют ее содержательную и технологическую структуру. Исследователь Т.В.Дедурина выделяет следующие функции анимации:

- адаптация;
- коммуникация;
- регенерация;
- реконструкция;
- рекреация;
- релаксация;
- реабилитация;
- коррекция

Принципы социокультурной анимации как социально-культурной технологии и технологии арт-менеджмента.

1. Человек должен изучаться и приниматься в его целостности.
2. Каждый человек уникален, поэтому анализ отдельных случаев не менее оправдан, чем статистические обобщения.

3. Человек открыт миру, переживания человеком мира и себя в мире является главной психологической реальностью.

4. Человеческая жизнь должна рассматриваться как единый процесс становления и бытия человека.

5. Человек наделен потенциями к непрерывному развитию и самореализации, которые являются частью его природы.

6. Человек обладает определенной степенью свободы от внешней детерминации благодаря смыслам и ценностям, которыми он руководствуется в своем выборе.

7. Человек – это активное, стремящееся к самоактуализации, творческое существо.

Базовые функции анимационной деятельности органично вплетаются в технологический социально-анимационный процесс. Более того, технологии анимационной деятельности занимают активные позиции в досуговом пространстве и находят свое применение во всех без исключения учреждениях социально-культурной сферы. Социокультурная анимация, актуализируя духовные потребности личности, способна вооружить новой методологией учреждения социально-культурной сферы и содействовать духовному оздоровлению общества.

Социокультурная анимация осуществляется в процессе эмоционально-смыслового развития личности каждого индивида, вследствие повышения его творческой активности, а также становления и развития личности путем вовлечения в предметную и рефлексивную деятельность с использованием средств культуры и искусства.

Организуется инфраструктура реализации духовных потребностей личности: общения, деятельности, познания и творчества с использованием анимационных психолого-педагогических технологий, — актуализируются синергетические процессы развития личности. Особое место в этой системе принадлежит педагогической технологии социокультурной анимации инвалидов средствами глубинного общения, которая содействует становлению и развитию личности на основе индивидуализации. Она актуализирует творческий потенциал, межличностное взаимодействие и духовное бессознательное индивида за счет создания особых психолого-педагогических условий межличностного общения.

АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КУЛЬТУРЫ,  
ИСКУССТВА И ОБРАЗОВАНИЯ

// Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1.;URL:  
<http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971> (дата обращения:  
27.02.2020).

Исследование роли и значения арт-менеджмента особо актуализируется в связи с тем, что сфера культуры и искусства постепенно переходит на рыночные отношения, которые настоятельно требуют научного анализа и теоретического обобщения управленческих механизмов на уровне позиционирования и продвижения социокультурных образовательных услуг.

В этой связи главной задачей арт-менеджмента как вида управленческой деятельности является повышение теоретической значимости и практической применимости технологий и методов, предоставляющих возможность решения многочисленных проблем функционирования и развития образовательных учреждений социокультурного и художественного профиля.

Арт-менеджмент рассматривается как средство эффективного управления и регулирования системой подготовки кадров отрасли культуры в условиях дефицитности ресурсов, так как именно он должен стать технологическим инструментом по формированию благоприятных условий для создания и продвижения художественных ценностей в социокультурном образовательном пространстве.

Следовательно, целью исследования является выявление специфики и значения современного арт-менеджмента как комплексной системы принципов, функций, методов и технологий в структуре социокультурного управления, направленного на формирование, функционирование и развитие образовательного пространства, обеспечивающего производство, воспроизводство и трансляцию художественных идеалов, образцов, ценностей и практик.

Используемые методы научного исследования (анализ, синтез, наблюдение, обобщение, контент-анализ документов, конкретизация, систематизация и классификация) позволяют сформулировать достоверные теоретические выводы. Работа основывалась на современных культурологических исследованиях теоретико-методологического [3, 6, 7, 8] и практико-прикладного содержания [1, 2, 4, 5, 9, 10].

Категория «арт-менеджмент» вбирает в себя ряд параметров, раскрывающих особенности данного явления и одновременно позволяющих

обрести целостное представление о его сущности, специфике, функциях и механизмах.

К таким параметрам и направлениям относятся:

- *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 предназначения 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 их всестороннего развития;
- *субъект управления*: арт-менеджеры, наделенные функцией исполнения полномочий в области принятия управленческих решений в определенных сферах деятельности учреждения;
- *объект управления*: совокупность взаимосвязанных структурных подразделений различного назначения (отделы, департаменты, сектора 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, на 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 и



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 реализации управленческой деятельности, постановки и достижения поставленных 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 производится оценка, определение или классификация результативности, действенности и эффективности арт-менеджмента.

Все эти основные направления арт-менеджмента тесно взаимосвязаны между собой и реализуются как составляющие единого процесса на основе комплексного использования преимуществ и особенностей каждого из них.

На основе анализа ряда 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 и развития самой молодежи;
- создание условий для успешного личностно-профессионального становления и развития специалистов сферы культуры и искусства;
- обеспечение разработки и принятия обоснованных решений по вопросам развития искусства, формирования социокультурной среды, художественного образования и воспитания.

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

Сущность арт-менеджмента проявляется в процессе его функционирования. Исходя из методологических социокультурных оснований арт-менеджмента, его функции представляют собой реализацию свойств и качеств управленческого процесса в общей структуре общества, обеспечивающих баланс, согласование и поддержку развития художественной культуры. Данные функции представлены в таблице 2.

Таблица 2. Функции арт-менеджмента

Функции менеджмента	арт-Характеристика
Целеполагание	Процесс формирования цели как идеального образа предполагаемого состояния сферы искусства и воплощение ее в объективно-реальном результате художественной практики.
Прогнозирование (от греч. prognosis - предвидение, предсказание)	Определение тенденций, перспектив и стратегий развития искусства на основе анализа данных об их прошлом и актуальном функционировании и изменении.
Планирование (от лат. planus - плоский, ровный)	Процесс, направленный на определение целей, задач, показателей, критериев, заданий, темпов, сроков реализации проектов и программ в сфере художественной культуры и искусства, социокультурных систем и их компонентов с учетом оптимизации их развития, подчинения целенаправленному регулированию ресурсов и факторов.
Принятие решения	Научно обоснованный выбор одного из вариантов решения задачи или проблемы, в основание которой положен системный анализ социокультурной ситуации и информационное обеспечение.
Организация (от позднелат. organizo - сообщаю стройный вид)	Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; сведение деятельности субъектов художественного процесса в единую систему функционирования и развития отрасли искусства.
Реализация (от лат. realis - вещественный, действительный)	Осуществление, проведение в художественную практику плана, проекта, программы, идеи, намерения и т. п.
Координация (от лат. coordinatio - совместно и упорядочение)	Установление и согласование функциональной взаимозависимости действий учреждений культуры, искусства, профессиональных исполнителей и творческих коллективов и средств

	достижения целей.
Регулирование (от лат. <i>regulo</i> - устраиваю, привожу в порядок)	Процесс целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание баланса в художественном процессе и на его развитие посредством введения в него регуляторов (норм, правил, целей, связей).
Мотивация (от лат. <i>moveo</i> - фактор)	Осознание субъектом художественной деятельности ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирование на этой основе мотивов.
Стимулирование (от лат. <i>stimulus</i> - остроконечная палка, подгоняющая животных)	Процесс побуждения субъекта художественной деятельности к действию, внешняя активизация деятельности.
Контроль (от англ. <i>control</i> - управление, руководство, власть, проверка, регулирование)	Надзор и мониторинг с целью обеспечения функционирования и развития социокультурной системы в соответствии с принятыми правилами и нормами.

*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.*

Обобщая и систематизируя представления, сложившиеся в науке об арт-менеджменте как неотъемлемой части управления сферой культуры и искусства, важно осознавать, что сопровождающие российское общество социально-экономические проблемы не могут не оказывать влияние на содержание художественной культуры и образования.

Поэтому концепция и стратегия управленческой деятельности должна быть нацелена на разработку механизмов реализации научно-практических и культурно-просветительских программ сохранения, использования и популяризации объектов историко-культурного и художественного наследия, собраний и коллекций произведений искусства.

## ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На протяжении последних двадцати лет в науке и практике специалисты культурно-досуговой деятельности вслед за представителями педагогической мысли активно используют в своем профессиональном лексиконе такие понятия как «проект», «программы», «проектные технологии», акцентируя внимание на том, что досуговая деятельность во всем многообразии ее направлений и форм организации осуществляется в проектной среде. Связано это, прежде всего с тем, что проектность в личностном и социальном контекстах характеризует одну из актуальных черт современного мышления и выступает один из важнейших типологических признаков современной культуры во всех ее основных направлениях, связанных, в первую очередь, с художественно-творческой деятельностью человека.

Очевидно также и то, что современная социокультурная ситуация со всей очевидностью выдвигает в качестве наиболее актуальной проблему наполнения деятельности учреждений культуры новыми проектно-программными методиками и технологиями.

Проективность, как отмечает А. Марков, характерна для всех культурных форм и сфер человеческого бытия – научного и художественного творчества, управления, социальной коммуникации и т.д. Человек, имея уникальную способность к символизации мира, оперируя абстрактными понятиями, обращается к невидимому прошлому и воссоздает его, выстраивает модели оптимального будущего. В рамках философских систем осуществляется рациональное конструирование моделей мира и человека.

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

Другими словами, проектом называют действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то продукта или услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени началом планирования и временем подведения итогов

Исследователи признают, что теоретические основы проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: *объектно-ориентированного, проблемно-ориентированного, субъектно-ориентированного*. Все эти подходы конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и индивида.

Характеризуя особое предметное поле проектирования в сфере культуры и досуга, Г. Аванесова определяет его как разновидность производственно-экономической деятельности, направленной на обновление *имеющихся* или на разработку и внедрение *новых* культурно значимых продуктов, технологий, приоритетных художественных и духовных ценностей. Иными словами особенности проектов в сфере культуры выявляют себя в целеполагании, которое связано с производством культурного продукта.

Сегодня в сфере культуры, по мнению Г. Аванесовой, наиболее часто разрабатываются и внедряются проекты:

✓ связанные с созданием аудиовизуальных продуктов (кинематограф, телевидение, радио); связанные с рекреацией человека; художественно-дизайнерские; сценические (театральное, эстрадное и цирковое искусство); полиграфические; реставрационные (охрана историко-культурного наследия); экспериментальные.

Проектирование как специфическая технология представляет собой своеобразное «производство» желаемой и предназначенной для осуществления модели будущего объекта: социально-культурной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, учреждения, социального института и т.п. Таким образом, главная миссия, предназначение проектной деятельности в сфере культуры и досуга заключается в том, чтобы имея дело с альтернативными образцами решения проблем, предложить наиболее оптимальный, обоснованный вариант разрешения конкретной проблемной ситуации.

Проектирование – это деятельность по преобразованию существующей действительности на основе собственного замысла, поэтому ключевая характеристика любого проекта, а в особенности в сфере культуры и досуга – его авторская линия.

Социально-культурное проектирование трактуется А. Марковым и Г. Бирженюком как специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной

деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей. В качестве объекта социально-культурного проектирования выступает сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру [8].

Социокультурное проектирование характеризуется данными авторами как инновационная деятельность, имеющую своей целью достижение желаемого и должного результата, путем создания, модернизации или поддержания какой-либо материальной или духовной ценности в изменяющихся условиях.

Такая деятельность имеет пространственно-временные и ресурсные границы и характеризуется социально-культурной значимостью. В качестве объектов социокультурного проектирования исследователи выделяют:

- ❖ человека, с его потребностями, ценностными установками, социальным статусом;
- ❖ различные элементы социальной структуры общества (трудовые коллективы, социальные группы, регионы и т.п.);
- ❖ общественные отношения – межличностные, семейно-бытовые, политические, идеологические и др.;
- ❖ элементы образа жизни (качество и стиль жизни, жизненные позиции, способы жизнедеятельности и т.п.).

Говоря о социокультурном проектировании как педагогической технологии, обратим внимание на то, что одной из характеристик аудитории проекта или программы являются личностные или социально-психологические проблемы, вызванные неудовлетворенными потребностями, недостижимыми обстоятельствами, неосуществленными замыслами и т.п. Все это стимулирует специалистов культурно-досуговой деятельности на изменение ситуации, ее порождающей, поиск новых форм, средств и способов взаимодействия с социальным или предметным миром.

Обязательными составляющими на протяжении жизненного цикла проекта выступают контроль, оценка, подведение текущих и окончательных итогов проектной деятельности.

Логика разработки и внедрения проекта может быть представлена в виде двух взаимосвязанных блоков:

1. содержательное оснащение проектного решения: определение проблемы (*проблематизация*); постановка целей и задачи (*целеполагание*); содержание деятельности, целевая аудитория проекта, основные ресурсы (*инструментализация*).
2. система действий, направленных на практическую реализацию проекта.

Важно также отметить, что технология собственно проектирования и практическая реализация проекта представляют собой два встречных вектора

Проектная деятельность обнаруживает себя как специфическая форма творчества, являясь универсальным средством развития человека. Не случайно российские исследователи А. Марков и Г. Бирженюк рассматривают социально-культурное проектирование как мировоззренческую и технологическую основу целого ряда профессий социально-культурной, социально-педагогической и культурологической направленности [8].

Будучи технологией культурно-досуговой деятельности проектирование представляет собой педагогическую систему последовательных организационно-управленческих действий, использование личностных, инструментальных и методологических средств, направленных на достижение планируемых результатов. В таком определении отражено понимание системности и последовательности технологических процессов, включающих важнейшие алгоритмы действий: от разработки концептуальной основы предполагаемого социокультурного проекта – через диагностику – прогноз – четкое формулирование целей и задач – отбор форм – методов – средств – условий – к организации и управлению, способствующих достижению прогнозируемого результата с конкретным субъектом в конкретной среде.

В технологии проектировании социокультурная среда жизнедеятельности человека или социальной группы является ключевой в силу того, что она поддается изменению, преобразованию. Оказывая решающее воздействие на развитие и формирование личности, среда в то же время изменяется, преобразуется под влиянием творческой активности человека, благодаря которой потенциалы среды становятся реальными возможностями развития личности, условиями ее самореализации.

Понятие «социокультурная среда» в узком смысле слова определяется как среда досуга, которая имеет широкий спектр форм и средств общения и творчества, носит социальный характер и является важным элементом полноценной, жизненно необходимой человеку. Другими словами – это пространство, в котором протекает процесс социализации и инкультурации личности.

Различные отношения, детерминированные социокультурной средой, включают в себя широкий спектр контактов с социальным миром, природой, сферой искусств, отношения в пространстве ближайшего социального окружения. Эта совокупность отношений, безусловно, влияет на творческую деятельность через психолого-педагогические механизмы, обеспечивающие



актуализацию и развитие потенциальных способностей личности, ее креативности и социальной активности.

Типологические уровни творческой деятельности представлены такими ее видами как

- ✓ репродуктивный, представляющий собой простое воспроизведение отработанных форм, предметов, способов;
- ✓ репродуктивно-творческий или эвристический как уровень, на котором происходит открытие человеком того нового для себя, что объективно не является новым и непосредственно творческий.

Для перехода от репродуктивного освоения социально-художественного опыта к конструированию собственных отношений и продуктивной творческой деятельности необходима творческая полноценность среды, обогащение ее располагающими к творчеству элементами, коррекция межличностных отношений, что целиком зависит от соответствующих социально-педагогических условий. Более того, признание средой творческих проявлений личности имеет тем большую основу, чем раньше в самой этой среде выступают оригинальные творческие элементы. Наиболее ярко эта детерминация проявляется в процессе подготовки и реализации социально-культурного проекта.

Реализуя потенциалы среды, изменяя связи и отношения человека со средой его обитания, совершенствуя деятельность учреждений или создавая новые, программа в результате должна обеспечить рост качественных параметров образа жизни человека, создать дополнительные возможности для развития и самореализации личности. В этом и заключается основной смысл и целевая установка технологии социокультурного проектирования.

Одним из сегментов многообразного пространства социально-культурного проектирования выступает сфера искусства, в которой реализуются представленные ниже функции.

На наш взгляд, функции организатора *проектно-творческой деятельности*, отражают суть проектного менеджмента в самом широком смысле слова:

1. Концептуально-художественная функция. Концепция – это система взглядов, выражающая определённый способ видения, понимания, трактовки, творческого проекта и презентующая ведущую идею как конструктивный принцип реализации замысла проекта. Цель проекта как культурного продукта является не только получение прибыли, но и создание художественной ценности.

2. Проектно-управленческая функция реализуется в процессе создания проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса публики, обеспечение эстетического отдыха, культурного общения. Реализация любого проекта требует привлечения ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника) и т.д.
3. Организационно-технологическая функция предполагает координацию деятельности субъектов проекта, обеспечение их эффективного функционирования; формирование имиджа организации и её сотрудников, подготовку и ведение переговоров, установление контактов с нужными организациями, учреждениями, отдельными юридическими и творческими лицами.
4. Маркетинговая функция, включающая PR и рекламу, предполагает осуществление исследовательской работы по выявлению сегментов рынка и основных потребителей творческого проекта, позиционирование предмета творческой деятельности и арт-продукта, стимулирование продвижения, организация связей со СМИ.
5. Коммерческая и финансово-экономическая функция включает концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирования бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, согласование цен на оформление проекта и условий для существования продажи художественно-творческого продукта на рынке.
6. Юридически-правовая функция проявляется в подготовке всей юридической документации, связанной с деятельностью организации, защитой авторских прав [7].

Таким образом, одной из тенденций развития культурно-досуговой деятельности стало возрастание интеграционных процессов, в результате которых сближаются культурная, образовательная и социальная сферы. Это неизбежно приводит к тому, что сегодня специалист сферы культуры должен «вывести» досуговую деятельность из узких рамок к ее многофункциональному содержательно-смысловому насыщению.

Речь идет, в первую очередь, о том, что наряду с такими родовыми функциями как рекреационная, личностно-развивающая, коммуникативная культурно-досуговая деятельность все отчетливее реализует социально-организующую функцию как целостную совокупность воздействий на систему общественных отношений всех возможных уровней с целью духовного приобщения человека к социуму, его социализации и социокультурной адаптации.

Другими словами, сегодня вся социально-культурная сфера должна работать в так называемой проектной или программной среде, чтобы функционировать как открытая система, способная успешно сотрудничать с различными социальными институтами общества, создавая новые модели и технологии работы. Это, в свою очередь, актуализирует важную особенность проектного подхода, а именно возможность сотрудничества различных учреждений и организаций (культурных, коммерческих, государственных) в реализации проекта, что позволяет привлечь дополнительные материальные, финансовые, человеческие ресурсы, что особенно важно для культурных проектов в периоды экономической неустойчивости.

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения во многих сферах профессиональной деятельности.

Во-вторых, владение технологией социокультурного проектирования позволит специалистам более эффективно реализовывать базовые функции, связанные с рекреацией, самореализацией, общением, познанием.

В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве социально-культурной деятельности.

Э. Ларсон и К. Грей отмечают, что перед лицом жесткой всемирной конкуренции многие современные организации перестраиваются, используя для выживания философию инновации, обновления и обучения [5]. Эта философия предлагает организациям гибкость в управленческих решениях. Управление проектами развивается, и наступает этап, на котором оно становится профессиональной дисциплиной, обладающей собственным багажом знаний и навыков. Сегодня почти невозможно представить кого-либо на любом уровне организации, кто не извлек бы выгоду из процесса управления проектами.

#### Список использованных источников:

1. Аванесова, Г.А. Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации : учеб. пособие / Г.А. Аванесова. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 236 с.

2. Ариарский, М.А. Прикладная культурология как область научного знания и социальной практики / М.А. Ариарский – СПб. : Изд-во «Анатолия», 1999. – 530 с.
3. Киселева, Т.Г. Социально-культурная деятельность : учеб. пособие / Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников. – М. : МГУК, 2004. – 539 с.
4. Красильников, Ю.Д. Диагностика детских развивающих проектов / Ю.Д. Красильников // Вестник МГУКИ. – 2009. – № 2. – С. 146–153.
5. Ларсон, Э. Управление проектами: учебник / Э. Ларсон, К. Грей. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
6. Луков, В.А. Социальное проектирование : учеб. пособие / В.А. Луков. – М. : Изд-во Моск. гуман.-соц. академии: «Флинта», 2003. – 239 с.
7. Макарова, Е.А. Теория и технологии арт-менеджмента: научно-методическое пособие / Е.А. Макарова. – Минск: ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. – 131 с.
8. Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие / А.П. Марков, Г.М. Бирженюк. – СПб. : СПГУП, 1997. – 194 с.
9. Орлова, Э.А. Проблемно-ориентированное социокультурное проектирование: теория и методология / Э.А. Орлова // Теоретические основания культурной политики. – М. : Рос. ин-т культурологии, 1993. – 109 с.
10. Романова, М.В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. – М. : Форум, ИНФРА-М, 2014. – 253 с.
11. Сидоренко, В.Ф. Генезис проектной культуры / В.Ф. Сидоренко // Вопросы философии. – 1998. – № 3. – С. 86–99.
12. Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол.: А.И. Степанцов, С.Б. Мойсейчук, К.И. Ремишевский. – Минск, 2014. – 133 с.
13. Стрельцов, Ю.А. Культурология досуга : учеб. пособие / Ю.А. Стрельцов. – М. : МГУКИ, 2003. – 296 с.

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

#### 3.1 Описание семинарских и практических занятий

##### Семинар 1.

###### Введение в дисциплину. Теоретические, методологические и методические проблемы арт-проектирования.

1. Проект как особая форма организации культурной деятельности.
2. Арт-менеджмент как проектная деятельность, реализуемая в сфере культуры и искусства по законам рыночных отношений и маркетинговых коммуникаций.
3. Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений.
4. Методология арт-менеджмента как симбиоз из известных методологических построений и практических инструментов управления проектами.
5. Междисциплинарный подход к исследованию арт-проектирования.

##### Семинар 2.

###### Проектный менеджмент в сфере искусства. Основные направления проектной деятельности в сфере искусства

1. Project management как синтетическая дисциплина, объединяющая профессиональные и специальные знания.
2. Project management универсальная технология эффективного управления изменениями.
3. Project management как инструмент реализации новаторских замыслов и высокоэффективных технологий управления.
4. Проект как организационно-управленческая форма культурной деятельности.
5. Функции и принципы проектного управления.
6. Многообразие арт-проектов в сфере искусства. Направления проектной деятельности в разных видах художественной практики.

##### Семинар 3.

###### Арт-проектирование как научно-инновационная деятельность

1. Арт-проект – это инновационная, творческая, рассчитанная на определенный период в определенных условиях, при наличии определенных ресурсов.
2. Проектная деятельность как специфическая форма творчества, универсальное средство развития человека.
3. «Инновация» (от лат. «novatio») как обновление, ведущее к

совершенствованию существующей системы.

4. Арт-проектирование как форма опережающего отражения действительности в образах, символах, знаках и т.д.
5. Воображение, интуиция, инсайт в разработке концептуальной основы арт-проекта.
6. Разнонаправленные процессы в арт-проектировании: вектор креативности и вектор структурирования.
7. Роль инновационных арт-проектов в развитии художественной культуры. Проблема культурных заимствований.

#### Семинар 4.

##### Тема 4. Маркетинговые исследования в арт-проектировании

1. «Маркетинг – процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг.
2. Маркетинговая функция арт-менеджмента.
3. Характеристика сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции.
4. Ориентация на потребителя как сущность современного подхода к маркетингу искусств.
5. Маркетинговая среда организаций искусства. Условия эффективного использования маркетинга в сфере искусства.
6. Арт-продукт как основной компонент маркетингового комплекса.
7. Способы позиционирования предмета художественно-творческой деятельности и арт-продукта.

#### Семинар 5.

##### Тема 5. Моделирование арт-проекта как научно-практическая деятельность

1. Арт-менеджмент как научно-практическая деятельность, обеспечивающая управление художественными процессами, процессами производства и потребления художественных ценностей, разработку и продвижение арт-проектов на рынок культурных продуктов и услуг.
2. Проектирование как функционально-временная последовательность социальных действий.
3. Содержание и структура модели арт-проекта.
4. Этапы моделирования арт-проекта.
5. Методы проектирования: метод матрицы идей, метод вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, метод мозгового штурма, метод синектики.
6. Технологии социально-культурной деятельности в структуре арт-проекта.

## 7. Ресурсный потенциал арт-проектирования.

### Семинар 6.

#### Тема 6. Концептуально-теоретическое обоснование арт-проекта

1. Концептуально-теоретическая функция арт-менеджмента.
2. Художественный проект как своеобразный ответ на «социальный заказ» общества.
3. Творческий проект – результат художественно-творческой деятельности от авторского замысла до воплощения.
4. Арт-проектирование как деятельность по преобразованию существующей действительности на основе художественного замысла.
5. Вдохновение, интуиция и инсайт в структуре творческого процесса.
6. Структура замысла арт-проекта.

### Семинар 7.

#### Тема 10. Управление проектами в сфере искусства

1. Управление проектами как часть системы менеджмента организации или предприятия.
2. Реализация проектно-управленческой функции и формировании проекта как художественно-творческой продукции.
3. Ключевые факторы успеха проектного управления.
4. Классическая форма тройственной ограниченности проекта: содержание проекта, время, стоимость.
5. Подходы к управлению жизненным циклом проекта. Процедуры управления проектом по методологии PMBOK, по методологии SCRUM, по методологии IPMA, по методологии по методологии PRINCE2 и т.д.
6. Группы оценок успешности проекта /арт-проекта.

### Лабораторные занятия.

#### Дискуссия (4 часа)

Как продвигать свое творчество (см. Приложение 1. Статья «Маркетинг в искусстве: 48 советов как продвигать свое творчество»)

## 4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### 4.1. Задания для контролируемой самостоятельной работы

#### Примерные задания для самостоятельной работы:

Самостоятельное освоение теоретического материала включает не только прочтение материала, предложенного преподавателем, читающим лекцию, но и освоение дополнительного материала, позволяющего самостоятельно наращивать объем знаний и навыков.

В процессе самостоятельного изучения теоретического материала магистранты осваивают литературу из списка основной и дополнительной литературы, представленного в соответствующем разделе данной рабочей программы. Каждый магистрант должен освоить все вопросы для самостоятельного изучения материала. Результаты самостоятельного изучения теоретического материала представляются магистрантами преподавателю посредством успешного выполнения заданий, правильного решения ситуационных задач.

Творческое задание выполняется на компьютере и печатается на принтере, размер полей со всех сторон – 25 мм., размер шрифта – 14, название шрифта – TimesNewRoman. При необходимости текст работы сопровождается схемами и графиками, а также снабжается презентацией.

✓ *Разработать модель арт-проекта* (тематика проекта зависит от профессиональных интересов студента), обосновать его социальную и художественную значимость, финансовую выгоду.

✓ *Разработать план маркетинговых действий* по продвижению арт-проекта на рынок культурных услуг.

✓ *Осуществить анализ технологий* реализации 3-х телевизионных арт-проектов по предлагаемой схеме.

Телевидение - современный летописец и историк планеты, оно вошло в фонд записи и распространения культуры только в XX веке. Его возможности для научного и художественного, образного исследования современности и истории неограничены. Телевидение является постоянным каналом информации о развитии музыкального искусства во всех его видах и формах бытования, всех его эпох и направлений. Оно дает уникальную возможность общения с музыкой и другими видами искусства, удовлетворяя потребность человека в зрелище, отдыхе, развлечении и т.д.

Система репродуцирования и тиражирования духовных ценностей позволила сделать их восприятие массовым. Репродукции произведений изобразительного искусства, пластинки и магнитофонные записи



музыкальных произведений способствовали массовому распространению тиражированных копий произведений культуры.

Среди многообразных функций современного телевидения - идеологических, информационно-познавательных, коммуникативных, развлекательных, особое место занимают музыкально-художественные и эстетические.

Любой телепроект сориентирован на общественный механизм спроса и предложения. Для практики телевидения характерно использовать пробные, "пилотные" выпуски программ, с целью анализа зрительской реакции. Подобный анализ осуществляется при помощи группового анкетирования, свободной дискуссии, телефонного интервью и т.д.

### СХЕМА КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕЛЕВИЗИОННОГО АРТ-ПРОЕКТА

- Название проекта \_\_\_\_\_
- Миссия (цель и задачи) проекта \_\_\_\_\_
- Значение проекта для развития художественной культуры \_\_\_\_\_
- Направление искусства, принадлежность к явлениям художественной культуры \_\_\_\_\_
- Прямая трансляция, телеверсия, телевизионный проект и др. \_\_\_\_\_
- Особенности структуры проекта (фрагмент, часть, отделение и т. д.) \_\_\_\_\_
- Режиссерская работа (замысел, сюжетный ход) \_\_\_\_\_
- Общая характеристика нескольких номеров или фрагментов программы \_\_\_\_\_
- Наличие известных исполнителей и деятелей искусства \_\_\_\_\_
- Роль арт-менеджера или продюсера (его участие в проекте) \_\_\_\_\_
- Аудитория проекта (целевая группа, социальный портрет) \_\_\_\_\_
- Роль ведущих и их имидж \_\_\_\_\_
- Целостность восприятия телепроекта \_\_\_\_\_
- Возможные средства финансирования \_\_\_\_\_
- Присутствие рекламных материалов \_\_\_\_\_
- Наиболее видимые недостатки проекта и замечания \_\_\_\_\_
- Пути совершенствования проекта \_\_\_\_\_
- Прогноз относительной жизнеспособности проекта (его перспективы) \_\_\_\_\_
- Возможность использования опыта телепроекта в практике арт-менеджера \_\_\_\_\_
- Собственные суждения и предложения \_\_\_\_\_

#### **4.ТРЕБОВАНИЮ К ЭКЗАМЕНУ**

Результаты самостоятельного изучения теоретического материала представляются магистрантами преподавателю на экзамене. При условии успешного выполнения заданий магистрант зарабатывает бонус в форме 0,5 баллов, прибавляемых к оценке за ответ на теоретические вопросы билета.

#### **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Проект как особая форма организации культурной деятельности. Сущность социально-культурного проектирования как специализированной области научного знания.
2. Проект как целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов.
3. Арт-менеджмент как проектная деятельность, реализуемая в сфере культуры и искусства по законам рыночных отношений и маркетинговых коммуникаций.
4. Арт-проект как новый вид творческого продукта, предполагающий воплощение художественных идей и реализацию творческих замыслов.
5. Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений.
6. Методология арт-менеджмента как симбиоз из известных методологических построений и практических инструментов управления проектами.
7. Междисциплинарный подход к исследованию арт-проектирования.
8. Теоретические, методологические и методические проблемы художественного проектирования.
9. Проектный менеджмент, project management (PM) как процесс достижения той или конкретной цели в заданных рамках
10. Project management универсальная технология эффективного управления изменениями.
11. Project management как инструмент реализации новаторских замыслов и высокоэффективных технологий управления.
12. Проектный менеджмент как наиболее перспективный и эффективный метод управления. Функции и принципы проектного управления.
13. Многообразие арт-проектов в сфере искусства.
14. Направления проектной деятельности в разных видах художественной практики.
15. Проектная деятельность в исполнительских, сценических и визуальных видах искусства.

16. Арт-проекты в сфере индустрии развлечений, ивент-индустрии, в учреждениях культуры и досуга.
17. Проектная деятельность как специфическая форма творчества,
18. Арт-проектирование как форма опережающего отражения действительности в образах, символах, знаках и т.д.
19. Воображение, интуиция, инсайт в разработке концептуальной основы арт-проекта.
20. Разнонаправленные процессы в арт-проектировании: вектор креативности и вектор структурирования.
21. Соотношение традиций и новаций в искусстве.
22. Роль инновационных арт-проектов в развитии художественной культуры. Проблема культурных заимствований.
23. Маркетинг как комплекс организационных, экономических, рекламных и инновационных мер, которые обеспечивают устойчивый сбыт арт-продукта.
24. Маркетинговая функция арт-менеджмента.
25. Ориентация на потребителя как сущность современного подхода к маркетингу искусств.
26. Арт-продукт как основной компонент маркетингового комплекса.
27. Способы позиционирования предмета художественно-творческой деятельности и арт-продукта. Факторы эффективного продвижения арт-проекта.
28. Социально-культурное проектирование как звено в цепи: «прогноз – проект – программа – план». Проект как документ, определяющий направления действий и формы управления ими.
29. Проектирование как функционально-временная последовательность социальных действий.
30. Технологии СКД в структуре арт-проекта.
31. Построение проекта как упорядоченная деятельность субъекта проектирования. Этапы моделирования арт-проекта.
32. Варианты реализации проекта: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятностный.
33. Ресурсный потенциал арт-проектирования.
34. Художественный проект как своеобразный ответ на «социальный заказ» общества,
35. Технология художественного проектирования: от идеи и концепции проекта к реализации культурных замыслов.
36. Арт-проект как способ эстетического освоения действительности и удовлетворения эстетических потребностей аудитории.

37. Арт-проектирование как деятельность по преобразованию существующей действительности на основе художественного замысла
38. Вдохновение, интуиция и инсайт в структуре творческого процесса. Структура замысла арт-проекта.
39. Характерные особенности социологического исследование феноменов художественной культуры.
40. Понятие «художественный мир» как категория социологии искусства,
41. Теоретическое и эмпирическое направления в социологии искусства.
42. Социология искусства как отрасль социологии, изучающая формы взаимодействия искусства и общества.
43. Художественные потребности аудитории как структурообразующий фактор строения потенциального художественного мира.
44. Использование статистической методологии в обосновании и оценке результативности социальных проектов и программ: характеристика основных направлений.
45. Создания арт-проекта как последовательность реализации режиссерско-технологических этапов художественной деятельности.
46. Принципы режиссуры зрелищных форм как художественные закономерности режиссерской организации драматургического сценарного материала.
47. Режиссерский замысел как своеобразный проект постановки, эквивалентный драматургическому материалу.
48. Реализация сценического арт-проекта как итог организационно-творческой работы режиссера.
49. Профессиональные функции арт-менеджера в создании зрелищных арт-проектов.
50. Проект как универсальный алгоритм создания моделей решения бизнес-задач в сфере культуры и искусства.
51. Проект как средство получения инвестиций и инструмент нахождения путей финансирования для определенной деятельности.
52. Основные виды финансовой поддержки проекта. Внедрение технологий спонсоринга, лизинга, краудфандинга, фандрайзинга, мерчендайзинга и др.
53. Бизнес-планирование как неотъемлемая составляющая деятельности организации. Функции и задачи бизнес-планирования.
54. Бизнес-план как финансово-экономическая часть проекта. Основные функции бизнес-плана.
55. Деятельность арт-менеджера по решения комплекса экономико-финансовых вопросов художественного проектирования.

56. Реализация проектно-управленческой функции и формирование проекта как художественно-творческой продукции.
57. Управление проектами как часть системы менеджмента организации или предприятия.
58. Ключевые факторы успеха проектного управления. Классическая форма тройственной ограниченности проекта
59. Подходы к управлению жизненным циклом проекта. Системный подход к управлению проектами.
60. Процедуры управления проектом и группы оценок успешности проекта.
61. Проектная культура арт-менеджера как субъекта проектной деятельности.
62. Функции и основополагающие компетенции арт-менеджера как субъекта проектной деятельности в сфере искусства.
63. Факторы эффективности проектно-управленческой функции арт-менеджера.
64. Юридическая и этически-правовая функции арт-менеджера как субъекта проектной деятельности.

### **Задание к экзамену «Обоснование арт-проекта»**

*к экзамену по дисциплине «Методология разработки арт-проекта»  
(выполняется каждым магистрантом в соответствии с проблематикой магистерской диссертации)*

*Объем работы – 5 страниц текста в формате А4, интервал 1,5.*

✓ *концептуальная часть* арт-проекта как научное обоснование целесообразности данной технологии для решения социально-значимой задачи, обеспечивающей инкультурацию личности в пространстве художественно-творческой деятельности; то есть, концептуальное обоснование проекта как научное обоснование целесообразности использования данной технологии в культурной практике;

✓ *контекстуальная часть*, предполагающую точную оценку внешних обстоятельств и особенностей среды (социума), где воспроизводится арт-проект; особенностей среды (социума), где воспроизводится технология художественного проектирования;

✓ *содержательная часть*, в которой отражается способ достижения предполагаемого результата совместной художественно-творческой деятельности людей, удовлетворяющих интересы и культурные потребности;

✓ *процессуальная часть* с подробной разработкой последовательности организационных действий, включая модели поведения аудитории, методы и средства художественно-творческой деятельности участников мероприятия и т.д.

✓ *итогово-аналитическая часть*, предполагающую подведение итогов (соответствующую рефлексии) осуществленного арт-проекта.

*В разработке должны присутствовать теоретические подходы:* концептуальность, системность, управляемость, эффективность, воспроизводимость.

✓ • концептуальность, т.е. опора на определенную научную концепцию, включающую философское, психологическое и социально-культурное обоснование достижения поставленных целей;

✓ • системность, которая заключается в логике и целостности процесса, взаимосвязи всех ее частей;

✓ • управляемость, предполагающая компетентный анализ конкретной ситуации; разработку и реализацию проектов и программ; диагностику на определенных этапах развития процесса и способность варьировать средствами и методами для достижения результатов;

✓ • эффективность должна заключаться в конечных результатах и оптимальных затратах на их разработку и внедрение;

✓ • воспроизводимость как важнейший признак технологий - это показатель действенности технологии в любых других однотипных учреждениях и другими субъектами.

Профессор кафедры

Е.А.Макарова

## Информационно-методическая часть

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ К КОНСПЕКТУ ЛЕКЦИЙ

1. Ариарский, М.А. Прикладная культурология / М.А.Ариарский. – 2-е изд., испр. и доп.– СПб.: ЭГО, 2001. – 288 с.
2. Арт-менеджмент : учеб. пособие / [Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев, В. С. Лезан и др.]; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федер. ун-т. – Красноярск : СФУ, 2016. – 185 с.
3. Арт-менеджмент : учеб. пособие / А. Б. Титов [и др.]. – СПб. : СПбГИПСР, 2016. – 227 с.
4. Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Технологии прогнозных разработок социальных проектов. – М.: Поиск, 1992. – 123 с.
5. Бирженюк, Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие/ Г.М.Бирженюк, А.П.Марков. – СПб.:Санкт-Петербург, гуманитарный ут-т профсоюзов. 1998. –138.
6. Булавина, Д. М. Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики тема/ автореферат дисс. кандидата культурологии - 24.00.01. – М.,2007. – 22 с.
7. Взятыхшев, В.Ф. Введение в методологию инновационной проектной деятельности: Учебник для вузов/ В.Ф. Взятыхшев,– Москва: «ЕЦК». -- 2002.—453 с.
8. Войтковский, С.Б. Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве / С.Б. Войтковский. – М., 2000. – 232 с.
9. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве / С. Б. Войтковский. – М. : НАМ - ИЗ ДАТ, 2001. – 128 с.
10. Жданова, Е. И. Основы арт-менеджмент а : учеб. пособие / Е. И. Жданова. – М. : МГУКИ, 2008. – 116 с .
11. Гонтарева, И.В., Нижегородцев, Р.М. Управление проектами: Учебное пособие/ И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев. – Москва: ЛИБРОКОМ, 2013. -- 384 с.
12. Государство и менеджер культуры: перспективы взаимоотношений / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ООО "Бакинвест" 2003. – № 2 (5).– С. 19–22.
13. 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.

14. Драгичевич–Шешич, М. Маркетинг организаций культуры / Арт – менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 1. – С.27– 28.
15. Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг / М.Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. — Новосибирск, 2000. – 240 с.
16. Жаркова, А. А. Философские аспекты моделирования культурных проектов : автореферат диссертации ... кандидата философских наук : 24.00.01 / А. А. Жаркова - Москва : ИОН. -- 2006. - 21 с.
17. Жданова Е.И. и др. Менеджмент шоу-бизнеса. Учеб. пособие. – М.: МГУК, 1997
18. Жданова, Е.И. Управление и экономика в шоу-бизнесе: учеб. пособие / Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176с.,
19. Жданова, Е.И., Акчурина А.К. Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе: учеб. пособие. / Е.И. Жданова А.К. Акчурина–М.: МГУКИ, 2002.
20. Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С. 18–23.
21. Кендалл, И., Роллинз, К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами/ Кендалл И., Роллинз К.. – М.: ПМСОФТ, 2004.—136 с.
22. Киселева, Т.Г. Социально-культурная деятельность: Учебник/ Киселева Т.Г., Красильников Ю.Д.– М.: МГУКИ, 2004.– 436с.
23. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. Рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
24. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства/ Ф.Колбер / Пер. с англ. Л.Мочалова.; Под редакцией М.Наймарк. – СПб.: Издатель Васин А.И., 2004.– 256 с.
25. Колбер, Ф. Арт–менеджмент – наука третьего тысячелетия / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов /Ф. Колбер, И.Эврар. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С.3 –7.
26. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент: специфика, проблемы, перспективы развития/ Е.Ф. Командышко. – М: ИХО РАО, 2009. – 216 с.



27. Корнеева, С.М. Музыкальный менеджмент: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности”Музыкальный менеджмент”/ С.М.Корнеева.—М.:ЮНИТИ-ДАНА,2006.—303 с.
28. 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.; <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971> (дата обращения: 16.12.2019).
29. Кошелев, А.Н. PR-проектирование: от идеи до воплощения в реальность/ А.Н. Кошелев, 2-е изд.(изд:2). – Москва: Дашков и К, 2013. – 304 с.
30. Лазука, Б.А.Тэатры і канцэртныя арганізацыі / Беларуская культура сёння / Б.А. Лазука. Гадавы агляд (2002) . – Мн.: БелДПК. – С.39-44.
31. Локир, К. Управление проектами = Project Management and Project Network Techniques : ступени высшего мастерства / К. Локир, Джеймс Гордон ; [пер. с англ. А. Г. Петкевич ; науч. ред. М. В. Дегтярева]. - Минск: Гревцов Паблішер, 2008. - 339 с.
32. Луков, В. А. Социальное проектирование : учебное пособие / В. А. Луков. - 4-е изд., испр. - Москва : Издательство Московской гуманитарно-социальной академии : Флинта, 2003. - 239 с.
33. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент/ И.И.Мазур, В.Д Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2005. – 555 с.
34. Макарова, Е.А. Теория и технологии арт-менеджмента: научно-методическое пособие/ Е.А.Макарова. – Минск: Институт культуры Беларуси, 2013.-132с.
35. Макарова, Е.А. Технологии арт-менеджмента: методическое пособие для работников культуры / Е.А. Макарова. — Минск : ГУК «Минский областной центр народного творчества», 2014. –160 с.
36. Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования/А.П. Марков, Г.М.Бирженюк: Учебное пособие.– Санкт-Петербург, 1997. –
37. Матвеев, А.А., Модели и методы управления портфелями проектов/ А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков – Москва: ПМСОФТ -- 2005.—231 с.
38. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 293 с.
39. Митчел, Р. Проектный менеджмент и знание рынка / Р. Митчел // Экология культуры. - 1999. – N 2. - С. 73-79.

40. НАРАМА: этический кодекс арт-менеджера / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " "Блиц-Информ", 2002. – № 1. – С.27 – 28.
41. Новаторов, В.Е. Менеджер социально-культурной деятельности: поступление, обучение, карьера / В.Е. Новаторов / Издание третье, переработанное и дополненное. Омск: ОмГУ,, 2004. – 115 с.
42. Новикова, Г.Н. Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте/ Г.Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005.– № 2. – С.
43. Новикова, Г.Н. Технологии арт-менеджмента: учебное пособие / Г.Н.Новикова. – М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178с.
44. Петелин, В.Г. Выставочный менеджмент: технологии и ноу-хау/ В.Г. Петелин— Москва: ИПКИР, 2002.—231 с.
45. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие/М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. -- Москва: ИНФРА-М, 2007. – 189 с.
46. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г.Г.Почепцов. – 3-е изд., испр. и дополн. – М.: Центр, 2004. – 336 с.
47. Пригожин, И.И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И.И.Пригожин.–М.: ООО "Алкигамма", 2001. –320 с.
48. ReissA.H. 1974. TheArtsManagement Handbook, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Law-Arts Publishers (1<sup>st</sup>ed/1979).
49. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие. - ил. - (Высшее образование). / М.В. Романова. – Москва: ИД ФОРУМ, 2014. -- 256 с.
50. Серёгина В. В., Серёгина Е. А., Шаповалова Л. Н. Современное социальное проектирование и его методики // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 23. – С. 88–92. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56399.htm>.
51. Смелянский, Д.Я. Продюсер в театральном процессе России. Организационно-творческий аспект: автореф. дис. ... канд. искусствоведения: 17.00.01 / Д.Я. Смелянский; Рос.акад. театр. иск-ва. – М., 2000. – 22 с.
52. Суминова Т. Н. Арт-менеджмент как социокультурный концепт // Вестник МГУКИ.2011.№3.С. 122.
53. Суминова, Т.Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: Монография/ Т.Н.Суминова. – М.:Академический проект, 2017. – 167 с.
54. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е.

- Лохина. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Планета музыки: Лань, [2010]. - 381 с.
55. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. / Г.Л.Тульчинский. – СПб.: Издательство “Лань”, 2001. – 384 с.
56. Уэбстер, Г., Планирование и управление проектами для менеджеров / Г.Уэбстер.—Москва: Дело и Сервис, -- 2006.—272 с.
57. Чижиков, В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие/ В.М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М.: МГУКИ, 2003.– 382 с.
58. Шарков, Ф.И. Интегрированные PR-коммуникации: Связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф.И.Шарков. – М.: РИП-холдинг, 2004. – 272 с.
59. Экспазіцыя ў музейнай прасторы: праектны менеджмент / Інстытут культуры Беларусі ; [уклад. і агул. рэд. І. Б. Лапцёнак ; сярод рэц.: М. А. Бяспалая]. - Мінск : [б. в.], 2012. - 95 с.

## 6. ПРИЛОЖЕНИЕ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

#### Маркетинг в искусстве:

#### 48 советов как продвигать свое творчество

Вы – творческий человек: писатель, музыкант, иллюстратор или танцор. Может быть, вы создаете скульптуры или драгоценности, занимаетесь модной фотографией, делаете удивительные рисунки на воде или ставите собственные спектакли. Вы – довольно смелый человек во всем, что касается творчества, но любая мысль о том, чтобы самому продавать и продвигать ваши работы значительно увеличивает ваше потоотделение и заставляет трепетать от ужаса.

Скорее всего, вы бы предпочли, чтобы вами выстрелили из пушки, чем самому рекламировать и продвигать свое творчество. Воздушная акробатика над стометровой пропастью для вас более понятна и желанна, чем личные продажи своих произведений.

Если все действительно так, не волнуйтесь, вы не одиноки. Продолжайте читать, потому что мы подготовили для вас внушительный список маркетинговых советов, которых хватит, чтобы ликвидировать ваши страхи и плотно занять вас на несколько месяцев.

Эта миссия лишает вас мужества, но ставки – высоки!

Многие творцы, выбирая между продвижением их последнего созданного произведения и встречей со взрослой львицей, все же предпочтут непредсказуемую и плотоядную кошку.

Ему легче подружиться с дикой кошкой, чем со своими клиентами!

Вы – признанный специалист в своем деле. Конечно, вы хотите тратить свое драгоценное время на то, чтобы создавать больше великолепных произведений. Зачем раздражать людей, пытаясь что-то им продать? Вы – выше всех этих материальных потребностей, вы – одаренный и талантливый человек искусства. А настоящее искусство не должно иметь ничего общего с коммерцией...

В общем, продажи – явно не ваша сильная сторона, верно?

Самая большая проблема в том, что быть или не быть хорошим маркетологом – вопрос жизни и смерти для любого творца. Когда вы станете слегка популярным, вы вполне можете встретить какого-нибудь продюсера или предпринимателя, который может помочь вам с продвижением. Но до той поры, либо вы забываете о творчестве и идете на какую-нибудь более приземленную работу, либо учитесь продавать свое творчество.

Советуем вам выбрать второй вариант. Поверьте, в этом нет ничего криминального. Наоборот, данный поступок позволит вам преодолеть массу трудностей и избавиться от панического ужаса перед коммерческой стороной вашей деятельности и нечеловеческими подвигами (только вслух не произносите!) по заработку денег на искусстве.

Забросьте вашу шляпу на ринг

Официально объявите миру о том, что вы готовы побороться за свое место под солнцем.

Выступите как творец, который бунтует против общего предубеждения, что он всегда должен быть бедным, жить в своей дряхлой машине и голодать каждый день, вдохновляясь ликом своей голодной смерти. Поверьте, у вас действительно есть возможность делать хорошие деньги на своей страсти.

Если ты способен придумать это, значит, ты можешь это сделать ( Уолт Дисней).

1. Постарайтесь увидеть милого котенка в безжалостной львице. Слова «маркетинг» и «продажи» многих пугают намного больше, чем львы, вырвавшиеся из клетки. Если вы – один из тех, кто предпочитает зубастых кошек, вот вам совет – начинайте общаться с людьми. Просто говорите с ними о том, что вы делаете. Как только вы поймете, что вы просто делаете вашу работу доступной для людей (более того, эти люди в ней заинтересованы), ваше напряжение и страх исчезнут.

2. Примите решение использовать свои суперспособности во благо. Люди жаждут новых впечатлений и вдохновения, эмоций и впечатлений. Вы почти нашли лекарство от рака, но боитесь, что вас не поймут, когда вы будете рассказывать об этом окружающим? Поймите, у вас есть социальное обязательство: донести вашу работу до людей, которым она нужна.

3. Настройте себя на длинный путь. Будьте терпеливы и добры к себе. Ваша дорога не будет легкой, и придется много учиться. Вы построите свой замок успеха кирпичик за кирпичиком, но перед этим надо освоить книгу по замешиванию маркетингового цемента, нанять бригады строителей-фанов и, самое важное, подготовить себя (как главный ресурс) и свои творческие навыки и умения для будущего грандиозного строительства.

Поверьте в свои силы

Если вы до сих пор не уверены, что ваше творчество достойно прямого эфира на телевидении и больших инвестиций, попробуйте следующие тактики:

4. Поймите, что вы – очень смелый человек. Попросите друзей, фанов и потребителей рассказать вам о вашем творчестве. На что, по их мнению, вам хватило смелости решиться, и что теперь так восхищает этих людей. Вы

наверняка воспринимаете свои композиторские способности или навыки написания сценариев как должное, но подумайте: как много людей могут сказать, что они никогда не смогут сделать это настолько же хорошо?

5. Гордо стойте в свете софитов. Вы уникальны. Используйте это. Выпишите несколько ключевых характеристик, по которым вы отличаетесь от конкурентов и донесите их до вашей аудитории. Люди должны говорить: «я знаю его – он может петь в четырех октавах» или «я видела ее картины на международной выставке». Помните Ксению Симонову и ее песочные картины? Она была обычным художником, но нашла уникальный способ демонстрировать свое художественное видение миру и стала необыкновенно популярной.

Вы уникальны. Используйте это.

6. Научитесь читать мысли. Спросите себя, что нравится и не нравится вашей аудитории, как и где они проводят свое время, что чувствуют, что мешает им спать по ночам. А затем задайте эти вопросы своей базе подписчиков или, если ее нет, своим самым преданным фанам (для этого можно использовать такой инструмент, как [Survey Monkey](#)). Читать мысли – это, конечно, круто, но при этом нужно сопоставлять их с реальностью.

Найдите самых преданных, готовых к приключениям фанов. Многие люди резонируют с вашими ценностями и убеждениями. Ваша задача – привлечь к себе и своему творчеству внимание и вовлечь интересующихся людей.

Вам остается лишь заявить о себе, и они сами вас найдут!

7. Создайте свой виртуальный штаб. Если у вас нет сайта, создайте его. Все ваши страницы в социальных медиа и внешние ссылки должны вести на этот ресурс. Здесь будет ваше виртуальное творческое пространство и место для онлайн-коммуникации с вашими фанатами.

8. Создавайте увлекательные истории. Расскажите, как вы дошли до текущего момента, какова ваша история (сорвиголовы не сразу приходят к прыжкам с Эйфелевой башни, обычно они начинают с прыжков с холодильника в собственной квартире). Истории – это замечательный способ создать взаимосвязь с вашей аудиторией. Как вы стали тем, кем вы являетесь сейчас? Какими были ваши переломные моменты? Какие трудности вы преодолели? Чему вы научились? Заведите блог о своем творчестве и достижениях. Будьте самими собой, не скромничайте, используйте юмор.

9. Обнажитесь перед своими фанатами. Только не воспринимайте этот совет буквально! Не нужно пугать своих фанатов, иначе вы их быстренько потеряете. Вместо этого, просто ответьте на следующие вопросы: Какова ваша миссия? Почему вы делаете то, что вы делаете? Как вы хотите помогать

людям? Расскажите в своем блоге, на сайте, в социальных сетях о вещах, которые побуждают вас действовать, заниматься творчеством и предпринимательством. Люди, которые разделяют ваши ценности, автоматически станут вашими приверженцами.

10. Разверните камеру на людей, когда они говорят о вас. Собирайте отзывы других людей о вас и вашей деятельности. Можно просто попросить о небольшом видеоотзыве, когда кто-то в следующий раз сделает комплимент вашей работе. То, что другие говорят о вас, намного более весомо чем то, что вы говорите о себе самом.

#### Станьте незабываемым

Просто быть перед глазами у людей – недостаточно. Ваши следующие действия должны разрушить их устоявшиеся стереотипы. Начните вот с чего: Переверните мир типичного обывателя с ног на голову.

11. Дайте людям то, что им нужно. Знать, что хочет аудитория – ваша работа, не их. Поймите, люди не покупают объекты. Им не важна сама книжка, диск, картина или самодельный кофейный столик. Они покупают чувства, впечатления, память, эмоциональную связь. Найдите то, что вы продаете на самом деле.

И сразу трогательный пример из жизни. На один из спектаклей театра, где я работал актером, как-то раз пришла парочка. Видно было, что они не так давно вместе и еще стесняются друг друга. После спектакля они выходили в обнимку. Одно единственное представление помогло им раскрыться и понять что-то друг о друге. В этом случае они купили способ почувствовать друг друга (кстати, они до сих пор вместе).

12. Создайте образ идеального покупателя. Погрузитесь в глубины психики вашей аудитории и обращайтесь в своем маркетинге к одному человеку. Вы можете сделать это, создав идеальный профиль клиента и представив, что вы разговариваете с этим человеком. Это наиболее эффективный способ общения с вашей аудиторией.

13. Поймите внутренние переживания ваших фанов. Определите их ключевые потребности, проблемы и желания. Как ваша работа поможет вашим фанам избавиться от переживаний и освободить разум? Подумайте, может быть, ваше творчество помогает уменьшить боль, пережить потерю или тяжелую травму; или вдохновляет на подвиги и позволяет с удвоенной силой радоваться жизни. Определиться с этим вопросом надо. Это поможет вам скорректировать свою деятельность и выдавать аудитории то, в чем она действительно нуждается.

14. Возбудите глубинные желания. Соблазняйте своих поклонников тем результатом, который они так ищут. Сделайте его настолько желанным, что с этим желанием невозможно было бороться. Зрители, приходящие на мюзикл, переживают ураган эмоций вместе с актерами. Они готовы ходить туда снова и снова, чтобы жить той жизнью, которой у них нет.

15. Будьте непредсказуемы. Расширяйте границы. Творите по-новому. Поддерживайте любопытство людей, постоянно удивляя их. Пусть они следят за вашей деятельностью. Пишете картины маслом? Выдайте крутой портрет в карандаше. Поете в стиле рок? Попробуйте записать песню в жанре хип-хоп. Ажиотаж вокруг вашего нового творчества обеспечен.

#### Объединяйте единомышленников

Никто не достигает выдающихся результатов в одиночку. Обычно целая команда работает за кулисами любого шоу, чтобы убедиться, что все пройдет на высшем уровне. Не важно, насколько мал ваш масштаб сейчас, вы должны иметь свою команду поддержки.

16. Объедините ваших суперфанов. Соберите всех людей, которые готовы следовать за вами хоть на край земли. Позвольте им стать частью вашей команды. Они могут распространять информацию, которая их увлекает и работы, которые заставляют действовать. Они могут вешать постеры, распространять специальные предложения и приводить новых людей на мероприятия.

Так, с успехом делает «Атмосфера», музыкальный коллектив из Львова. Ребята достаточно популярны на Украине и еще более популярны в Европе. Когда они планируют концерт, обычно кидают клич в социальных сетях, и местные фаны заклеивают город афишами. Взамен получают диски или бесплатные билеты на концерт.

17. Найдите покровителей и сторонников. Найдите тех людей, кто влияет на общественное мнение в вашей нише, и подружитесь с ними. Ничего не просите у них, просто будьте искренним и отдающим. Если вы будете им полезны, они дадут вам шанс получить выгоду от взаимодействия с ними. Если вы художник, общайтесь с современными художниками, на которых равняетесь. Вы можете пригласить их провести мастер-класс или выставку у вас в городе. Это довольно легко сделать, а вы сможете подружиться, научиться и помочь вашему кумиру в распространении его творчества. Стоит говорить, что он может в дальнейшем помочь вам советом и всяческой поддержкой?



## Разожгите огонь вовлечения

Когда вы начинаете давать людям то, что они хотят, они обязательно вернутся, чтобы получить еще. Они с затаенным дыханием будут ждать вашего следующего шага, расскажут о вас всем своим друзьям и даже притащат их знакомиться с вами. Ваш творческий костер будет заметен издалека!

18. Рассказывайте о готовящихся событиях. Подготовьте пресс-релиз для СМИ, разместите в блоге и в соцсетях информацию о ваших шоу и новых местах, где вы будете представлять свои работы. Позиционируйте свою деятельность как нечто уникальное.

19. Введите церемонию разрезания ленточки. Празднуйте новые начинания и большие проекты. Сделайте большое событие и собственноручно подпишите приглашения. Подготовьте виртуальную поддержку мероприятия, сняв маленькое видео о своих предстоящих деяниях. Заявите о новом проекте миру – после этого вы просто обязаны будете его реализовать.

20. Награждайте пропусками за кулисы вашего творчества. Дайте доступ в вашу студию вашим фанатам либо физически, либо виртуально. Расскажите о своих идеях, инструментах, любимых темах и материалах. Вы можете погрузить ваших фанов в рабочий процесс, познакомить с вещами, которые вас вдохновляют, или рассказать о том, как вы собираете идеи. Все это чрезвычайно увлекательно для людей.

Познакомьте их с тем человеком, который прогрызает вам путь к вершинам шоу-бизнеса!

21. Создайте канал на YouTube. Вы думаете, что этот ресурс просто отнимает время за просмотром фильмов и роликов? В большинстве случаев – это так, но не забывайте, что YouTube – один из самых крупных поисковых ресурсов. Там есть ваша целевая аудитория, которая ищет людей, которые делают то же, что и вы. Сделайте небольшую видеопрезентацию о себе и своем творчестве. Загружайте видео с ваших событий. Это очень удобная площадка для знакомства с вашим творчеством и привлечения новых фанатов на ваш сайт.

22. Создавайте полезный контент о своей творческой нише. Докажите, что вы заботитесь о своих фанах больше, чем кто-либо другой. Постройте теплые отношения. Станьте их другом и наставником. Рассказывайте о том, чему вы научились, учите других, помогайте делом и советами.

Исследуйте и анализируйте окружающую среду. Дождь или снег, солнечная погода и легкий ветерок – эти факторы, несомненно, влияют на ваше творчество и повседневную жизнь. Вы должны знать, что творится вокруг и иметь стратегию на все непредвиденные ситуации.

23. Не бойтесь конкурентов. Конкуренция – это хорошо. Это значит, что на ваше творчество существует спрос, уже сформировался необходимый рынок. Люди платят за то, что вы предлагаете. Когда аудитория ценит значение вашей работы, вам не нужно работать днями и ночами, пытаясь это продать. Все, что вам нужно, предстать перед ними с классным продуктом.

Великолепный пример – фотография и живопись. Большинство из нас, вероятно, будут утверждать, что фотография может намного более четко передать действительность. Это утверждение было аксиомой до появления гиперреализма. Работы художников данного направления неотличимы на первый взгляд от фотографии, но особая прелесть в том, что зачастую они отражают реальность, которая никогда не существовала.

24. Каждый раз боритесь за бурные овации. Постоянно улучшайте себя и свое мастерство. Снова и снова восхищайте и вдохновляйте людей. Быть профессионалом и не соглашаться в своей деятельности ни на что, кроме самого лучшего – ваша обязанность.

Обезопасьте себя!

Вы отправились в дальний путь и не застрахованы от неприятностей. К тому же, вы разожгли большой костер, который привлекает и сторонников, и противников. Подумайте о том, как не обжечься в этой ситуации.

25. Лично выбирайте ключевых игроков вашей команды. Вспомните, с какой скоростью и мастерством техники Формулы-1 заправляют гоночные болиды, для того чтобы они могли продолжить гонку. Правильно подобранная команда поможет добиться таких же феноменальных результатов и в вашем деле. Найдите опытных людей, которым вы сможете позвонить, как только будет нужно, не тратьте время на холостое прокручивание колес. Соберите формальную или неформальную группу соратников, у которых есть сильные стороны, знания и связи, которых у вас нет.

26. Выберите первоклассных наставников. Нет никаких сомнений, что качественные менторы и наставники могут привести вас именно туда, куда вам нужно. У вас есть ментор? Выберите человека, которого вы уважаете, и чьи ценности и мировоззрение сходны с вашим. Вы сэкономите самое дорогое, что у вас есть – время. Когда вы будете расти, ваш круг надежных наставников также будет расти, и вы будете двигаться еще быстрее.

27. Воруйте, но не занимайтесь плагиатом. Вы спросите, как провести эту тонкую грань? Для этого необходимо прочитать манифест Остина Клеода «10 правил творчества» ([здесь](#) вы найдете несколько отрывков из этого произведения). Его автор в подробностях описывает то, как должен «красть» настоящий художник.

Ну, а если нет возможности почитать этот шедевр, вот несколько простых советов. Не останавливайтесь на чем-то одном – обзревайте другие отрасли в поиске новых перспектив, вдохновения и возможностей сотрудничества. Стройте отношения с конкурентами и артистами смежных профессий. Определите, как вы можете применить подход другого человека, чтобы он хорошо сработал для вас, но не копируйте вслепую. Помните, то, что хорошо русскому, немцу – смерть.

28. Станьте мастером убеждения. Научитесь создавать хорошие материалы для вашего сайта и маркетинговой стратегии. Если написание текстов – не ваша сильная сторона, наймите кого-нибудь, кто будет наполнять ваш сайт, а также займется маркетинговыми материалами. Научитесь выступать перед публикой. Артисты, которые умеют говорить, ценятся выше, чем те, кто не может рассказать о своих работах.

Убедительность – залог вашего успеха!

29. Используйте страховку, чтобы избежать травм. Определите, сколько денег вы готовы обоснованно потратить на маркетинг. Планируя продвижение, вы можете предположить худшее: вы вообще не получите никакого отклика на вашу рекламу. Вы сможете справиться с потерей этих денег? Четко определите ваш рекламный бюджет. Вы можете потерять деньги на платной рекламе, поэтому будьте осторожны, тратьте небольшими частями и будьте подвижны, отслеживая результаты и изменяя подход.

30. Пробежите миллион кругов. Пристраститесь к собственному продвижению: ежедневно уделяйте немного времени на ваши маркетинговые действия, как бы заняты вы ни были. Сделайте коммуникацию и построение отношений частью вашей личности. Быть постоянным в своих маркетинговых усилиях – значит гарантировать себе развитие и успех.

31. Сплетите паутину безопасности. Не используйте единственную стратегию, особенно если вы не получаете необходимых результатов. Попробуйте несколько стратегий и оцените эффективность каждой. Самый простой способ сделать это – спросить людей, как они вас нашли. Оставляйте только то, что работает. Затем экспериментируйте дальше.

32. Творите как Cirque du Soleil. Эта великолепная канадская компания вдохнула новую жизнь в цирковое искусство. Возьмите этот великолепный

проект за ориентир. Работайте сообща с другими артистами над выступлениями, которые позволяют максимально задействовать аудиторию и создавать незабываемые зрелища.

Будьте лучшим и работайте с лучшими из лучших.

### Перепрыгните пропасть

Вы готовы начать получать преимущества от вашей работы, которую вы отдаете в мир? Убедитесь, что вы продолжаете выстраивать отношения с окружающими. Вы же хотите, чтобы ваши поклонники были с вами в будущем, верно?

33. Возглавьте толпу. Четко скажите вашим фанам, какие действия они должны предпринять дальше. Вы хотите, чтобы они получили бесплатные материалы? Купили вашу книгу, картину или DVD? Рассказали своим друзьям? Сделайте ваше общение с аудиторией максимально простым и понятным.

34. Предоставьте вашим фанам бонусы. Создайте недорогой продукт или услугу, чтобы любой поддерживающий вас человек мог приобрести что-то, что ему понравится. Сделайте несколько таких продуктов. Ваши фаны хотят поддерживать вас, поэтому будут покупать все, что они смогут получить от вас. Это могут быть сувениры, одежда, атрибутика и т.д.

35. Продавайте ВИП-пакеты. Смейтесь в лицо своему страху того, что ваш продукт никто не купит. Повысьте цены и создайте премиум-предложение для людей, которые хотят его получить. Позвольте им платить за индивидуальную работу, за возможность провести мероприятие у себя дома или стать частью творческого процесса. Организуйте музыкальный лагерь или совместный отдых для небольшой группы поклонников. Люди ценят эксклюзивные предложения.

36. Обучайте новичков на практических занятиях. Работайте над увеличением вашей сферы деятельности, обучая следующее поколение. Ваши студенты будут естественно дополнять вашу базу фанатов. Не думайте, что вы неопытны или знаете недостаточно. Чтобы учить, нужно знать на одну вещь больше, чем ваши ученики. К тому же, преподавание – лучший способ самому чему-то научиться.

37. Используйте покупательский импульс. После того, как фаны что-то купили у вас, они предельно счастливы. Не упускайте этот момент. После покупки попросите их рассказать о вас и дать рекомендации. Не бойтесь делать это больше, чем один раз. Видеоотзыв, заметка в социальных сетях или в блоге могут оказаться вам очень полезными.

38. Устройте вечеринку после выступления или презентации. Люди любят подобные мероприятия, где можно лично пообщаться с известными и любимыми людьми.

Превзойдите все текущие рекорды

Войдите в историю человеком, который изменил условия игры.

39. Раздвигайте границы. Будьте хоть в чем-то лучше, чем ваши конкуренты. Найдите что-то, что нужно на рынке, но чего всегда не хватает, и найдите способ, как вы можете это предоставить. Это может быть изобретение нового творческого стиля, более индивидуальное взаимодействие с вашими фанами и клиентами, а, может, вы будете делать великолепное шоу из каждого своего выступления. Только вы устанавливаете себе границы, не равняйтесь на кого-то другого.

40. Выходите на новые территории. Пробуйте то, чего никто и никогда еще не делал. Новый метод, новые необычные медиа или способы подачи информации. Или вообще займите нишу детских рисунков. Великолепная девушка Таня Tavvla рисует обаятельные и ироничные картинки. Выглядят они как детское творчество, но весьма и весьма популярны в интернете.

41. Будьте опасным конкурентом. Даже если вы действуете в одиночку или больше стремитесь к сотрудничеству, чем к конкуренции, каждый день в чем-то превосходите себя прежнего. Встаньте на 10 минут раньше, потратьте больше времени на ежедневное обучение, купите более профессиональные инструменты. Есть тысячи возможностей для самосовершенствования. Не забывайте о них.

Делайте не возможное. Это как побить мировой рекорд по самому долгому пребыванию под водой. Найдите все пути, которыми вы можете больше заботиться об аудитории и приносить больше пользы. Страсть, приверженность и реальное желание отдавать своим фанам то, что они хотят, приводит к сумасшедшей лояльности и преданности. Но и о себе не забывайте.

42. Носите свою эмблему на груди. Да, прямо как Супермен. Создайте свой образ, личность и бренд. Гордо представьте его на всеобщее обозрение, как это сделал Джексон Поллок – художник, который изобрел свою уникальную «льющуюся технику» и отошел от привычных инструментов: мольберта, палитры и кистей. Он стал идеологом абстрактного экспрессионизма, оказав значительное влияние на американскую культуру второй половины XX века. В 2006 году его картина «№5, 1948» была продана за рекордные 140 миллионов долларов.

43. Ты все еще думаешь, что кто-то знает, как тебе надо заниматься творчеством

Смотрите за тем, как стремительно растет ваша популярность

Дело не в славе и удаче. Чем больше людей вы охватите, тем большему количеству людей вы сможете улучшить качество их жизни. Ваша работа начинает менять мир, и вы – во главе угла. Чем больше влияния вы имеете, тем больше пользы наносит ваша работа миру. Затем ваше дело продолжится и без вашего участия.

44. Наймите специалиста или станьте собственным издателем. Создайте сильную биографию. Это не прямое цитирование вашего резюме. Это ваша история борьбы, развития. Здесь перечислено то, что вас вдохновляет, идеи, которые захватывают вас. Самое главное, здесь вы рассказываете о том, как ваше творчество помогает вам взаимодействовать с вашими фанами и делать их жизнь лучше. Кроме того, подготовьте все необходимые маркетинговые и информационные материалы, портфолио и пресс-релизы. Будьте во всеоружии.

45. Читайте все письма от фанатов. Что людям нравится в вас? Что вы делаете такого, что вызывает большой отклик? Как вы вдохновляете их? Как вы еще можете им помочь? Найдите ответы на эти вопросы.

Старайтесь отвечать на все письма и продолжайте укреплять отношения с фанами.

46. Займите значимое место в их сердце. Сделайте все возможное и невозможное, чтобы построить доверительные и глубокие отношения со своими поклонниками. Берите пример с известной украинской рок-группы «Океан Эльзы».

Во время их тура по Украине, в каждом городе для музыкантов фаны придумывали целые спектакли во время концертов. На каждую песню у них была заготовлена определенная реакция. А на день рождения фронтмена группы, Святослава Вакарчука, фаны устроили международный флешмоб.

47. Станьте именем нарицательным. Ваше сообщение должно звучать предельно ясно: что вы делаете и для кого. Вот, к примеру, миссия уже упоминавшегося Cirque du Soleil: «стимулировать воображение, пробуждать чувства и эмоции людей по всему миру». Но за этой фразой стоит деятельность одной из самых известных компаний индустрии развлечений.

48. Будьте искренне скромны. Будьте открыты по поводу своих прошлых и текущих испытаний. На самом деле, люди не хотят общаться со сверхсуществами. Они хотят видеть реальных людей, которые боролись и победили в тех же обстоятельствах, с которыми они сталкиваются сейчас.

## **Маркетинг в искусстве или искусство маркетинга**

Верите вы или нет, но у вас уже есть большинство необходимых навыков. Главное, быть приверженным своему делу. Остальному можно научиться. Начните думать о маркетинге, как о способе стать еще более искусным в своем творчестве, а не о чем-то совершенно противоположном вашему искусству.

Конечно, у вас есть выбор не предпринимать никаких действий, чтобы ваши работы были оценены по достоинству только после вашей смерти. Но гораздо приятней, чтобы вас оценили при жизни, не так ли? Поэтому...

Вылезайте из своей уютной скорлупы! Боритесь со своими страхами и мнимыми несправедливостями! Подружитесь с львицей из пункта №1 и заявите права на счастливую и обеспеченную жизнь настоящего профессионала в своем деле.

Автор: Александр Беседин

*При написании автором статьи был использован материал «99 ways to market your art» by Leanne Regalla*

ПОСТАНОВЛЕНИЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

2 апреля 2015 г. № 263

ОБ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИИ НА ТЕРРИТОРИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ФЕСТИВАЛЕЙ, КОНКУРСОВ, ФОРУМОВ, ПРАЗДНИКОВ И ПЛЕНЭРОВ, ФИНАНСИРУЕМЫХ ИЗ РЕСПУБЛИКАНСКОГО И (ИЛИ) МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ

УТВЕРЖДЕНО

**ПОЛОЖЕНИЕ**

1. Настоящим Положением устанавливается общий порядок организации и проведения на территории Республики Беларусь таких культурных мероприятий, как фестиваль, конкурс, форум, праздник, пленэр, финансируемых из республиканского и (или) местных бюджетов (далее, если не определено иное, – культурные мероприятия).

2. Для целей настоящего Положения используются следующие основные термины и их определения:

конкурс – культурное мероприятие, направленное на создание, исполнение, показ, распространение и (или) популяризацию результатов творческой деятельности, проводимое для определения лучших участников среди отдельных исполнителей, коллективов художественного творчества, обучающихся учреждений образования и других физических и юридических лиц или их лучших работ по определенным направлениям творческой деятельности;

пленэр – культурное мероприятие, направленное на создание, показ, распространение и популяризацию произведений изобразительного искусства, проводимое на открытом воздухе;

праздник – культурное мероприятие, направленное на показ, распространение и (или) популяризацию результатов творческой деятельности, приуроченное к государственным праздникам, праздничным дням и памятным датам в Республике Беларусь или связанное с возрождением народных традиций, обычаев и обрядов; фестиваль – культурное мероприятие, направленное на показ, распространение и (или) популяризацию результатов творческой деятельности в области сценического, изобразительного, циркового искусства, художественной литературы, кинематографии, телевидения, народного творчества; форум – культурное мероприятие, направленное на показ и популяризацию



результатов творческой деятельности, деятельности музеев и библиотек, опыта культурно-просветительной работы и педагогической деятельности в сфере культуры.

3. Основными целями культурных мероприятий являются:

- возрождение, развитие, популяризация лучших традиций и достижений национальной, мировой культуры и искусства, приобщение к ним широких слоев общества;
- показ достижений в области сценического, изобразительного, циркового искусства, художественной литературы, кинематографии, телевидения, народного творчества;
- повышение профессионального мастерства участников культурных мероприятий и популяризация видов искусства;
- выявление и поддержка творчески одаренных детей и талантливой молодежи, развитие их творческих способностей и повышение уровня исполнительского мастерства;
- обогащение национальной культуры передовым международным опытом, стимулирование творческой инициативы педагогических работников и пропаганда лучшего опыта работы педагогических работников в сфере культуры;
- организация культурного отдыха (свободного времени) и эстетическое воспитание населения;
- развитие и укрепление международных культурных связей, обмен духовными и культурными ценностями.

4. По уровню проведения и составу участников культурные мероприятия могут быть:

- международными, участниками которых являются представители Республики Беларусь и не менее пяти зарубежных стран;
- республиканскими, участниками которых являются представители всех или большинства областей Республики Беларусь и г. Минска и на которые могут быть приглашены представители зарубежных стран;
- региональными, участниками которых являются представители одного или нескольких районов (городов), областей Республики Беларусь и на которые могут быть приглашены представители других районов (городов), областей Республики Беларусь, а также зарубежных стран.

5. В рамках фестиваля, форума, праздника могут проводиться концерты, конкурсы, выставки, спектакли, показы, смотры, конференции и иные культурные мероприятия, конкретный перечень которых предусматривается в программе проведения культурного мероприятия.

6.Международные и республиканские конкурсы должны проводиться не менее чем в два этапа: предварительный отбор, конкурсные туры или иные отборочные процедуры.

7.Культурные мероприятия проводятся по решению государственных органов. Организаторами культурных мероприятий являются государственный орган, принявший решение о проведении культурного мероприятия, а также иные субъекты культурной деятельности, которые осуществляют организационное, финансовое и другое обеспечение организации и проведения культурного мероприятия.

8.Для непосредственного руководства организацией и проведением культурного мероприятия создается организационный комитет.

9.Государственный орган, принявший решение о проведении культурного мероприятия утверждает:

положение о культурном мероприятии;

смету расходов на организацию и проведение культурного мероприятия;

условия проведения конкурса, смотра (при наличии данных мероприятий в программе культурного мероприятия);

состав организационного комитета;

определяет количество пригласительных билетов на посещение культурного мероприятия;

согласовывает:

с местными исполнительными и распорядительными органами проведение культурного мероприятия на их территории (за исключением культурных мероприятий, проводимых по решению соответствующих исполнительных и распорядительных органов);

список участников культурного мероприятия (по предложению организационного комитета);

в соответствии с законодательством размещает у субъектов культурной деятельности с их согласия социально-творческие заказы на организацию и проведение культурного мероприятия;

решает иные вопросы, связанные с организацией и проведением культурного мероприятия.

10.Государственный орган, принявший решение о проведении культурного мероприятия, вправе делегировать отдельные полномочия по организации и проведению культурного мероприятия, указанные в пункте 9 настоящего Положения, организационному комитету.

11.Организационный комитет культурного мероприятия формируется из представителей государственных органов (с согласия их руководителей) и

заинтересованных организаций, физических лиц, участвующих в проведении культурного мероприятия.

12. Члены организационного комитета культурного мероприятия осуществляют свои полномочия на общественных началах.

13. Организационный комитет культурного мероприятия: осуществляет непосредственное руководство подготовкой и проведением культурного мероприятия, при необходимости создает дирекцию культурного мероприятия;

вносит на рассмотрение государственного органа, принявшего решение о проведении культурного мероприятия, предложения по смете расходов на организацию и проведение культурного мероприятия, количеству пригласительных билетов на

посещение культурного мероприятия, видам поощрения участников культурного мероприятия;

рассматривает и утверждает:

список участников культурного мероприятия; программу проведения культурного мероприятия;

план мероприятий по подготовке и проведению культурного мероприятия;

при необходимости состав жюри (экспертной комиссии), которое формируется из числа творческих работников, работников культуры, деятелей культуры и искусства,

представителей государственных органов и иных заинтересованных организаций;

при необходимости символику культурного мероприятия, образцы наград, иную атрибутику;

осуществляет взаимодействие с заинтересованными субъектами культурной деятельности, иными организациями по вопросам подготовки, проведения культурного мероприятия и его освещения в средствах массовой информации;

определяет виды и формы информационно-рекламной поддержки культурного мероприятия;

решает иные вопросы, возникающие в ходе подготовки и проведения культурного мероприятия.

14. Участниками культурного мероприятия могут являться:

члены организационного комитета, жюри (экспертной комиссии);

коллективы художественного творчества, отдельные исполнители, иные творческие работники и сопровождающие их лица, работники культуры;

лица, участвующие в культурном мероприятии в качестве конкурсантов;

представители средств массовой информации;

гости культурного мероприятия (лица, имеющие официальное приглашение от организатора культурного мероприятия или организационного комитета); другие лица, участвующие в организации и проведении культурного мероприятия или обеспечивающие участие коллективов художественного творчества, отдельных исполнителей и иных творческих работников в культурном мероприятии.

15. Финансирование подготовки и проведения культурных мероприятий осуществляется за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов в пределах средств, предусмотренных государственным органам на проведение централизованных мероприятий, а также иных источников, не запрещенных законодательством.