

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ
УЗБЕКИСТАНА**

ФАКУЛЬТЕТ "НАРОДНОЕ ТВОРЧЕСТВО"

**КАФЕДРА «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА»**

Выпускная квалификационная работа

По теме:

Пути и особенности развития арт-менеджмента

Выполнила: Бахрамова Нозимахон

Студентка 4-го курса факультета

«Народное творчество»

Руководитель: Юлдашева М.Б.

доцент кафедры

«Организация и управление

учреждениями культуры и искусства»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА РАССМОТРЕНА И
ПРОШЛА ПРЕДВАРИТЕЛЬНУЮ ЗАЩИТУ НА ЗАСЕДАНИИ КАФЕДРЫ**

№ Протокола _____ « _____ » _____ 2019год.

Ташкент 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I. Основы арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере искусства и культуры	
1.1. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности	8
1.2. Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента	17
Глава II. Арт-менеджмент как вид проектной деятельности в сфере культуры и искусства	
2.1 Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента	32
2.2 Технология арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии ...	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
ГЛОССАРИЙ.....	61
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	69

Введение

Менеджмент в сфере культуры - это управление и руководство организациями и учреждениями культуры, а также планирование, программирование и подготовка коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культуры. Другими словами, менеджмент в культурной сфере может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни. Эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера.

Однако даже менеджеру культуры не следует забывать тот факт, что сфера культуры представляет собой не только пространство для управленческих решений, но и пространство для творчества, эстетики, для поддержания традиции, проявления креативного потенциала, духовного развития личности. Поэтому «значение менеджмента в культуре не только в продаже культурного продукта, успешных маркетинговых стратегиях, позволяющих культуре вносить свой вклад в экономику, но и в подчеркивании собственно духовной ценности культуры»

Сущность менеджмента чаще всего связывают с системой управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных институтов, организаций, предприятий, структур и т.д. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества: политика, коммерция, наука, образование, туризм, культура и т.д.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что начиная с середины XX века в научной литературе, посвященной проблемам изучения современного искусства в его социальном контексте, находит свое отражение процесс осмысления и разработки концептуально – методологических и теоретико – технологических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства.

В современной науке, обращенной непосредственно к функционированию искусства и культуры в современном обществе Узбекистана, также отмечается активизация исследовательской деятельности по систематизации и расширению теоретических знаний о закономерностях развития арт-менеджмента как специализированной области научного знания.

Весьма продуктивно осуществляются исследования относительно технологических аспектов функционирования арт – менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности специалистов.

Особым предметом исследования здесь выступает компетентностная модель арт – менеджера и система его специальной подготовки, включая функциональные обязанности и алгоритмы профессиональной деятельности в разных видах художественной практики, включая основные направления современного искусства. Активность исследователей направлена на выявление направлений деятельности арт – менеджера, современных социокультурных аспектов его деятельности, круга задач и обязанностей.

Нельзя не согласиться с мнением, что современная социально-культурная сфера Узбекистана нуждается в специалистах нового формата, способных разрешить назревшие проблемы функционирования искусства в современном обществе. Не удивительно, что в учебных заведениях многих стран Европы, Америки, России, осуществляется обучение по новой квалификации «Арт-менеджер». В задачи этих учебных программ входит подготовка высококвалифицированных профессионалов, законопослушных предпринимателей в сфере искусства, защищающих права автора, производителя, общества и государства.

В систему подготовки специалистов – управленцев для отрасли искусства и культуры постепенно внедряются специальные учебные и тренинговые программы. Так, в нашем институте были организованы тренинги по арт–менеджменту, проводимые преподавателями вузов Великобритании, которые активно посещали преподаватели и студенты. В

других вузах созданы специальные учебные пособия С.Б.Войковского «Основы менеджмента и практический менеджмент в искусстве», А.Д. Жаркова «Социально-культурные основы эстрадного искусства», Е.И.Ждановой, С.В.Иванова, Н.В.Кротовой «Управление и экономика в шоу-бизнесе», Е.И.Ждановой, А.К. Акчуриной «Основы промоутерской деятельности в музыкальном шоу-бизнесе», С.М. Корнеевой «Музыкальный менеджмент», Г.Н. Новиковой «Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте», Г.Л. Тульчинского «Менеджмент в сфере культуры», В.М.Чижикова, В.В.Чижикова « Введение в социокультурный менеджмент» и др.

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

Актуальными задачами, стоящими перед наукой по отношению ко всей многогранной практике функционирования субъектов культуры и искусства в настоящее время, являются: осмысление и разработка методологических, теоретических основ арт-менеджмента как вида управленческой деятельности в сфере культуры и искусства; исследование арт-менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности в структуре социокультурного менеджмента; выявление особенностей арт-менеджмента в различных видах и формах культуротворческой деятельности; определение основных компетенций арт-менеджера и системы его профессиональных функций и обязанностей; формирование инвариантных моделей учебных планов подготовки арт-менеджеров в условиях высшей школы.

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

Методологическую основу работы составляют: Конституция республики Узбекистан, Закон республики Узбекистан «Об образовании», Национальная программа подготовки кадров, труды Первого Президента И.А. Каримова, Президента Ш.М.Мирзиёева, Постановление президента республики Узбекистан «По инновационному развитию сферы культуры и искусства в республике Узбекистан» от 26.08.2018 г. Постановление президента республики Узбекистан «Об утверждении концепции дальнейшего развития национальной культуры в республике Узбекистан» от 28.11.2018 г., Программа «2018 Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий». Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах. В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами мотивации и стимулирования сотрудников в частности, таких авторов, как Абдукаюмов А.Р., Абдукаримов Г., Бекмурадов М.Б., Бирюк А., Биржинюк Г.М., Борисова Е., Вилюнас В.К., Иванова С., Ковалев В.И., Марков А.П., Маслоу А., Мескон М.Х., Климычев В.И., Смирнова А. П. Альберт М., Хедоури Ф., Хекхаузен Х., Якобсон П.М., Умаров А.О., Усманов Т.Д., Юлдашева М.Б. и др. Основой для изучения данной темы стали современные труды ведущих ученых и специалистов-практиков по арт-индустрии. Теоретические аспекты менеджмента и маркетинга были изучены по работам А.Солиева, Ф.Колбера,

Т.Суминова, Г. Новикова, И. Пригожин, Ф.Друке, И.В.Пригожин, И.И. Суминова, Т.Н. Чижиков, В.М. Тульчинский Г. Л. Жданова Е. И.

Объект исследования – особенности и функции арт-менеджмента.

Предмет исследования – взаимодействие функций арт-менеджмента в сфере культуры и искусства.

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотрены основные и вспомогательные функции арт-менеджмента в культуре;

- исследованы основные процессы и методы арт- менеджмента;

- проведена оценка функций и методов менеджмента в учреждении культуры.

– раскрыть понятие и содержание основных функций арт-менеджмента;

– провести анализ основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, координации и контроля;

ГЛАВА I. ОСНОВЫ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ВИДА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ИСКУССТВА И КУЛЬТУРЫ

1.1 Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности

Арт-менеджмент сегодня рассматривается как один из функционально-ролевых видов деятельности, связанный с процессами отбора, хранения, производства и распространения культурных ценностей. Исходя из того, что арт-менеджмент – это еще и процесс управления производством продукта рынка культурных услуг, включающий все структурные элементы управления (планирование, организацию, мотивацию, контроль) организацией людей, занятых этим производством, можно утверждать, что арт-менеджмент представляет собой совокупность управленческих приемов (планирование, организация, мотивация, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения художественной продукции.

Что же касается деятельности арт-менеджера в современной социокультурной сфере – то это самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Деятельность арт-менеджера следует рассматривать, основываясь на значении термина «функция»: деятельность, обязанность, работа, внешнее проявление свойств, роль, задача.

Самое непосредственное применение технологий арт-менеджмента выявляется в деятельности субъектов культуры, обеспечивающих массовую культурную деятельность: клубы, развлекательные учреждения, детские учреждения, СМИ, кино, видео, прокат, музеи, библиотеки, парки, учебные заведения и субъекты искусства: концертные залы, театры, цирк, галереи и выставочные залы, киностудии, народные художественные промыслы и ремесла, художественные коллективы.

Творческая деятельность художника в искусстве раскрывается при его непосредственном взаимодействии со зрителем, слушателем – потребителем такого необыкновенного продукта, каковым является спектакль, кинофильм, концерт классической музыки, цирковая программа, эстрадное шоу-представление, вернисаж произведений изобразительного искусства и др. Для того, чтобы сделать это взаимодействие более приятным как для исполнителя, так и для зрителя, наиболее целесообразно существует профессионал особого рода.

В профессиональные обязанности арт-менеджера входит поиск и сложнейшая работа по созданию «звезды» эстрады, кино, театра, оперного искусства. Он должен уметь найти подходящего режиссера-постановщика готовящегося зрелища, составить с ним грамотный контакт, 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.

Как показывает практика развития социокультурной сферы и анализ немногочисленных теоретических источников (монографий, учебников и учебных пособий специалистов по вопросам арт-менеджмента и менеджмента в сфере культуры и искусства (Тульчинский Г.Л. «Менеджмент в сфере культуры»¹; Михеева Н.А., Галенская Л.Н. «Менеджмент в социокультурной сфере»; Т.Г. Киселева и Ю.Д. Красильников «Социально-культурная деятельность»; Г.Н.Новикова «Технологии арт-менеджмента» и других), заимствование западного опыта и перенесение его на нашу почву

¹ Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. / Г.Л.Тульчинский. – СПб.: Издательство “Лань”, 2001. – 384 с.

оказывается мало продуктивным без существенной корректировки и учета исторических и культурных традиций.

Вместе с тем, арт – менеджер как субъект социокультурных процессов призван выполнять огромную роль в деятельности организаций и учреждений культуры и искусства.

Современный период деятельности коммерческих и некоммерческих учреждений в сфере культуры характеризуется значительным вниманием к менеджменту в целом и арт-менеджменту в частности со стороны учредителей и руководителей этих структур. Однако в узбекистанском арт-менеджменте нет ясного представления о менеджменте как таковом, что выражается как в причудливом сочетании пренебрежительного отношения к научным постулатам или отрицания теории менеджмента как науки, с произвольным его толкованием при применении отдельных технологий арт-менеджмента. Многие руководители государственных учреждений культуры, владельцы частных арт-фирм и компаний не всегда замечают происходящие порой революционные изменения и обновление содержания арт-менеджмента и не в полном объеме используют его методологическое и технологическое разнообразие.

Рассмотрение основ современной деятельности менеджеров в сфере культуры позволяет подойти к пониманию всей совокупности деятельности арт-менеджера, глубоко разобраться в технологиях ее отдельных направлений, осознать значимость многообразных ролей управленца – руководителя, организатора, финансиста, прагматика, творца, создателя конкретной «звезды», проекта, важного по своей социальной значимости, управленца команды и публики, формирующего вкусы и эстетические идеалы.

Как отмечают некоторые исследователи, в частности, Г.Н.Новикова², В.М. Чижиков, В.В Чижиков.³ арт-менеджмент является на сегодняшний

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

момент одним из самых актуальных направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства.

Известные исследователи современного шоу-бизнеса Е.И.Жданова, С.В.Иванов, Н.В.Кротова⁴, С.Корнеева⁵, предлагают рассматривать арт-менеджмент как: – управление различными видами искусства (выразительными и изобразительными); – область знания, помогающую осуществлению руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных); – продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности специалистов, работающих в сфере шоу-бизнеса. Что представляет собой структура арт-менеджмента?

Схематично составляющие арт-менеджмента могут быть представлены с трех позиций:

- как научная дисциплина, поскольку она включает теоретическую основу (теория, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук (сегодня именно интегративность играет доминирующую роль);
- как практика, поскольку задолго до теоретических изысканий были известны методики, стили руководства и управления коллективами и процессами;
- как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требуют высокой степени умения и мастерства⁶.

Это, прежде всего содержательная основа деятельности арт-менеджера. Мы полагаем, что ряд целенаправленных действий специалиста по осуществлению планирования, организации, мотивации, контроля в процессе создания и продвижения арт-продукта на рынок, можно определить как содержательную основу работы арт-менеджера. Согласно мнению

³ Чижиков, В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие/ В.М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М.: МГУКИ, 2003.– 382 с.

⁴ Жданова, Е.И. Управление и экономика в шоу-бизнесе: Учебное пособие/ Е.И. Жданова, С.В.Иванов, Н.В.Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

⁵ Корнеева, С.М. Музыкальный менеджмент: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности”Музыкальный менеджмент”/ С.М.Корнеева.—М.:ЮНИТИ-ДАНА,2006.—303 с.

⁶ Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. / Г.Л.Тульчинский. – СПб.: Издательство “Лань”, 2001. – 384 с.

Г.Н.Новиковой, под арт-продуктом следует понимать: производство различных шоу-программ, концертов, фестивалей, выпуск специализированных изданий, организацию показов мод, выставок художественных произведений, продажу компакт-дисков, видеоклипов и другие ⁷

Вполне очевидно, что каждая из этих подотраслей поддается своей дальнейшей градации и выделению более узких и конкретных типов организаций и видов деятельности. Эта дифференциация находит свое воплощение как на уровне принятия законодательных документов, так и в практике руководства отраслями (отделов музеев, театров, библиотек, клубной деятельности, региональных органов управления культурой).

Деятельность художника в искусстве раскрывается в процессах непосредственного взаимодействия со зрителем, слушателем, потребителем.

Для того чтобы заключить контракты на гастроли, разовые выступления, обеспечить рекламу, помещение, связи с руководителями города и прессой профессионального коллектива или отдельного исполнителя, необходим такой менеджер, который не только разбирается в различных жанрах искусства и творчества, но главное умеет реализовать их в обществе, довести до зрителя.

Для того чтобы, например, осуществить постановку пьесы зарубежного автора, арт-менеджеру необходимо найти перевод пьесы, арендовать сцену, составить расписание репетиций, скомплектовать труппу, составить и подписать контракт с режиссером, нанять художника-постановщика, организовать театральную технику, определить смету расходов, организовать рекламу, найти спонсоров, распространить билеты, организовать премьеру, сформировать бюджет.

Выделяя два ведущих структурных элемента деятельности арт – менеджера – процесс создания духовных ценностей и процесс продвижения

⁷ Новикова, Г.Н. Социокультурные концепции управления в арт-менеджменте/ Г.Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005.– № 2.

художественной продукции на рынок культурных услуг, отметим, что как самостоятельная сфера профессиональной деятельности арт –менеджмент весьма активно развивается в самых различных областях социально – культурной деятельности, включая профессиональное искусство, народное творчество, индустрию развлечений, туризм и т.д. Так, культурологи отмечают, что среди институциональных субъектов арт – менеджмента выделяются социально-культурные институты, осуществляющие производство духовных и материальных ценностей в науке, образовании, искусстве; институты, занятые коммуникацией, трансляцией культурных ценностей, а также такие институты культурной информации, как СМИ, издательства и книжная торговля, музеи, выставочные комплексы; институты неформальной творческой деятельности, связанные с организацией массовых праздников, народных гуляний, фестивалей, конкурсов, смотров, презентаций, реализацией социально-культурных проектов и другие ⁸.

По мнению Чижикова В.М. и Чижикова В.В.⁹, функции менеджера обретают следующую схему координации по видам деятельности:

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

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

⁸ Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. / Г.Л.Тульчинский. – СПб.: Издательство “Лань”, 2001. – 384 с.

⁹ Чижиков, В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие/ В.М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М.: МГУКИ, 2003.– 382 с.

каждом из четырех видов деятельности, наделенных соответствующими полномочиями и мерой ответственности.

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

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

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

Профессиональная компетентность менеджера социокультурной деятельности проявляется в двух ипостасях: объективная сторона – в умении управлять коллективом учреждения культуры в целом и его отдельными сотрудниками; субъективная – в профессионализме самого менеджера, который реализуется в самой его деятельности, в его личностном отношении к этой деятельности.

Будучи групповой и индивидуальной формой деятельности, менеджмент социально-культурной деятельности реализуется и в том, и в другом случае в личностной форме управленца, в его индивидуальном и конкретном способе реализации сил, возможностей и способностей.

Личностные качества менеджера обуславливают уровень профессионализма, так как сама по себе эта профессия в большей степени объективирована структурами и функциями социокультурной деятельности.

Умение управлять коллективом учреждения культуры и профессионализм самого менеджера (личностная форма), как два (объективное и субъективное) начала, взаимно обогащая друг друга, формируют профессионализм как часть профессиональной компетентности социокультурного менеджера. Следовательно, в процессе деятельности менеджера развиваются его необходимые профессиональные качества, но достигается это при условии полноценной, продуктивной, творческой деятельности.

Единство методологических, теоретических и технологических знаний в совокупности с практическим опытом рождают и накапливают умения и навыки, профессиональный опыт как основу профессионального мастерства.

Таким образом, профессиональное мастерство менеджера рождается в процессе реальной социокультурной деятельности. Деятельность становится основным компонентом профессионального мастерства, а оно определяет профессиональную компетентность менеджера.

В свою очередь, профессиональная компетентность выступает в качестве основного атрибута профессиональной культуры как концептуальной основы профессиональной управленческой деятельности.

Таким образом, арт–менеджмент можно определить как профессиональное управление процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных), продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и организационных усилий коллективов самых различных творческих организаций.

1.2 Арт-менеджмент в структуре социокультурного менеджмента

Арт-менеджмент рассматривается преимущественно в структуре менеджмента социально—культурной деятельности. В частности на этой позиции настаивают Чижиков В.М., Чижиков В.В: «профессиональное назначение менеджера социально-культурной деятельности заключается в осуществлении следующих функционально-должностных видов деятельности: менеджера отделов и комитетов культуры, менеджера-администратора всех уровней, менеджера клубных учреждений, парков культуры и отдыха, кинотеатров, центров досуга, народного творчества, туристических и молодёжных центров, центров социальной реабилитации, центров физической культуры и спорта, ночных клубов, казино, государственных, коммерческих, частных и других учреждений социокультурного типа».¹⁰

Нельзя не согласиться с исследователями, что «в основе профессиональной подготовки менеджеров социально-культурной деятельности лежит изучение таких дисциплин, как: менеджмент, маркетинг, экономика, финансовая и хозяйственная деятельность, предпринимательство, социально-культурные технологии, мировая культура, культурное наследие, литература, история искусств, педагогика, психология, имиджелогия, этикет, реклама, иностранные языки». Менеджер социально-культурной деятельности должен обладать высоким уровнем профессионализма в области современного социокультурного менеджмента, маркетинга, а также иметь высокий уровень общей культуры и эрудиции.

Менеджер социально-культурной деятельности, как и любой другой специалист, может считаться профессионально компетентным, если имеет достаточно высокий уровень образования, владеет необходимыми навыками, умениями, имеет профессионально-деловой опыт, обладает организаторскими способностями.

¹⁰ Чижиков, В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие/ В.М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М.: МГУКИ, 2003.– 382 с.

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

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

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

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

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

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

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

Оценка человеческого фактора в системе производства, формирование научных взглядов на управление персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки. Это произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. В настоящее время принято рассматривать три группы теорий управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

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

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

2. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Была разработана концепция «психологического» человека. Признавалось, что индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности.

Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы. Управление ориентировалось на малые группы на снятие напряженности, устранение конфликтов, утверждение принципа коллективизма. Главной задачей руководителя становилось способствование трудящимся ощущать себя полезным и нужным. Необходимо было информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации, предоставлять им определенную самостоятельность и поощрять самоконтроль над исполнением.

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

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

В рамках концепции управления человеческими ресурсами обозначился органический подход к управлению, расширяющий традиционные функции организации труда и зарплаты. Это рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде и соответствующей доминирующим потребностям личности: самоактуализация – побуждение

служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления, превращение работы в главное средство самовыражения служащих; самоуважение – работа как зона устремлений работника, обеспечивающая его автономию, ответственность и развивающая самоидентичность; социальные потребности – необходимость в общении с коллегами и ощущение нужности людям; потребность в безопасности - работа как средство защищенности сотрудникам, обеспечиваемое программами пенсионного, социального и медицинского страхования, гарантией занятости, перспективами карьеры внутри организации, охраной труда; физиологические потребности – работа как обеспечение возможности восстановления затраченной работником энергии через заработную плату и другие виды материального вознаграждения ¹¹.

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

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

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

¹¹ Языкович, В.Р. Культуралогия: краткий курс лекций /В.Р. Языкович. – Мн.:РИВШ, 2005.- С.112- 117.

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

Предполагается более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизацию затрат (критерий эффективности), внедрение самоконтроля, а не внешнего контроля, замена бюрократической централизации на органичную, гибкую форму организации. Коллективная структура, учитывающая все многообразие позиций собственных сотрудников, поощряющая их формулирование и сопоставление результатов различного осмысления реальности должна обеспечить возможность диалога, подразумевающего «свободное течение смысла», когда каждый человек должен быть выслушан, а основная цель состоит совсем не в том, чтобы победить (в этом, и состоит принципиальное отличие от дискуссии). Компания из совокупности более или менее скоординированных отдельных направлений работ преобразовывается в сетевую систему постоянных взаимодействий, обеспечивая свободную циркуляцию внутренней энергии группы. «Снятие ограничений, обусловленных жесткой трактовкой должностных обязанностей, предоставляет каждому отдельному сотруднику шанс выиграть от того, что может предложить группа в целом, а в результате — укрепить собственную мотивацию. В условиях, когда цель, составляющая основу отдельного вклада, получает должное освещение и становится понятной для всех, сотрудники начинают чувствовать себя связанными друг с другом одним общим делом»¹².

¹² Корнеева, С.М. Музыкальный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Музыкальный менеджмент" / С.М. Корнеева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 303 с.

Теория социально-культурной деятельности включает в свое родовое понятие самые широкие и разнообразные явления культуры. Примем, в качестве фундаментального, наиболее общее определение, приведенное М.А. Ариарским¹³ в издании «Прикладная культурология»: «социально-культурная деятельность – это обусловленная нравственно-интеллектуальными мотивами общественно целесообразная деятельность по созданию, освоению, сохранению, распространению и дальнейшему развитию ценностей культуры»¹⁴. С полным основанием мы можем говорить, что в этой сфере деятельности проявляются все разнообразие социокультурных связей и отношений, обеспечивающих необходимую для общества интенсивность процессов социокультурного развития. Задействованы в этих процессах люди, средства производства, материальные структуры, технология, информация через многочисленные производственно-хозяйственные образования (или производственно-хозяйственные системы как физические объединения реальных элементов для выполнения программы или цели). Для достижения поставленных целей и задач, получения определенных результатов осуществляется регулирование, заключающееся в создании материальных, организационных, технологических условий, в том числе и через привлечение и организацию ресурсов (Понятие ресурсы происходит от фр. *ressources* и обозначает «источники средств, доходов»). Таким образом формируется производственно-творческий потенциал субъектов культурной деятельности.

Экономическая теория включает в понятие ресурсов "все природные, людские и произведенные человеком ресурсы, которые используются для производства товаров и услуг". Теория социально-культурной деятельности включает в ресурсную базу СКД (социально-культурной деятельности) специфический, но довольно широкий список ресурсов: нормативный,

¹³ Ариарский, М.А. Прикладная культурология / М.А. Ариарский. -2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Эго, 2001 - 288с.

¹⁴ Новаторов, В.Е. Современные технологии культурно-досуговой деятельности: состояние, проблемы, перспективы развития/ В.Е. Новаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.omsu.omskreg.ru/vestnik/articles>.

кадровый, финансовый, материально-технический, демографический, социальный (как запасы творческой энергии личности, социальных групп и общества в целом – социальные, познавательные, деятельные).

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

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

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

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

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

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

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

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

В различных сферах деятельности учреждений культуры выделяется система профессиональных знаний, умений и навыков, профессиональных способностей и качеств личности¹⁵.

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

Следовательно, проблемы формирования основ профессионального мастерства специалиста необходимо связывать, с одной стороны, с освоением теоретических знаний, а с другой стороны, с овладением

¹⁵ Колбер, Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И.Эввар / Арт-менеджер / Журнал для профессионалов. – М.: ЗАО "Холдинговая Компания " Блиц-Информ", 2002. – № 3. – С.3 –7.

методами и приемами, умениями и навыками профессиональной деятельности.

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

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

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

Цель, как известно, – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который пробуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего-то. Производный термин “целеполагание” означает, что действие или поведение организации можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

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

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

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

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

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

- Оценки и анализа внешней среды организации;
- Диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии соотносительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

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

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

Менеджмент сегодня можно рассматривать как своеобразную культуру управления, присущую развитой гуманистической цивилизации, стремящейся глобализовать усилия человечества как новое явление ¹⁶.

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

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

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

Американский психолог А.Маслоу пошел дальше в своих исследованиях, выдвинув концепцию о самореализующемся работнике, достигшем высшего уровня реализации потребностей, поскольку за счет личной независимости, максимального использования своих способностей и ответственного отношения к работе он сумел удовлетворить все предыдущие потребности. Парадигма менеджмента человеческих ресурсов стала пониматься так, что успешность работы организации обеспечивается тем, насколько полно используется потенциал персонала при достижении целей, а

¹⁶ Народная художественная культура. Учебник под ред. Т. И. Баклановой, Е. Ю. Стрельцовой. — Москва, 2000.

методы управления должны быть направлены то, чтобы сделать человеческие ресурсы фирмы наиболее продуктивными¹⁷.

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

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

В зарубежной управленческой мысли поведенческий менеджмент уступает менеджменту обучения и знаний, сущность которого заключается в раскрытии человеческих возможностей. Данные теории видят ресурсы управления в неиспользованных человеческих возможностях, открытости границ и интенсивности информационных потоков, взаимопроникновении национальных культур, что вызывает необходимость в постоянном обучении персонала, усвоении им новых знаний, технологий, ценностей деловой, организационной, трудовой, инновационной и других видов культуры управления. Соответственно меняется поведение и стиль мышления сотрудников, система ценностей, которые способствуют успеху и

¹⁷ Шульц, Д. Маркетинг: Интегрированный подход / Д.Шульц, Ф.Китчен; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. 372 с.

устойчивому росту организации. Организация становится обучающей системой, представляя собой новый тип управления.

Так, для современной деятельности специалистов в области культуры и искусства характерно стремление воссоединить традиционные, а иногда и забытые формы работы с новыми технологиями культурного процесса, ориентированными на конечный "продукт культуры" в его общественном значении.

Успешная деятельность специалиста во многом зависит от того, насколько хорошо он знает свойства объекта – системы деятельности, умело пользуется соответствующим научным "багажом". При этом, чем сложнее связи объекта системы, тем большим кругозором и знаниями должен обладать специалист.

Вместе с тем, быстро меняющаяся социально-культурная ситуация, новые пути и приоритеты в общественном развитии заставляют вузы культуры искать не только адекватные направления в подготовке специалистов культуры, но и новые методы обучения.

Естественно, процесс подготовки специалистов культуры - не застывшее явление, он развивается и совершенствуется.

Обобщение опыта подготовки кадров арт-менеджеров в системе высшего специального образования, например, позволяет утверждать, что главной миссией арт-менеджера как профессионала является проектирование и управление сферой социально-культурной деятельности. Вся система подготовки таких специалистов направлена на обучение специальным знаниям, навыкам и умениям в области теории и практики арт-менеджмента; овладение методами маркетинговой и проектной деятельности в сфере культуры и искусства; овладение методами коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства.

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

- знание концепций арт-менеджмента, разработанных в различные периоды развития менеджмента в сфере культуры и искусства, и оценка перспектив их применения в современном менеджменте в сфере культуры и искусства;
- профессионально владеть методикой маркетинговой, финансовой и управленческой деятельности в сфере арт-индустрии;
- уметь организовывать деятельность частной арт-фирмы, совместного или государственного учреждения культуры и искусства;
- уметь проектировать творческую деятельность художественного профессионального или самодеятельного коллектива, отдельного артиста;
- знать нормативно-правовую и нравственно-этическую основу деятельности арт-менеджера и уметь применять их на практике.

ГЛАВА II. АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

2.1 Проектная деятельность в сфере арт-менеджмента

Одним из факторов, определяющих успешность и эффективность деятельности арт-менеджера, является способность к проектированию. Сам термин проект латинского происхождения, *projectus* в буквальном переводе означает “брошенный вперед”, а объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем.

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. Изначально это понятие возникло в связи с управлением сложно-техническими проектами, сейчас перешло и в социокультурную сферу.

Первоначально термин менеджмент употреблялся исключительно к сфере промышленного производства. Когда же принципы и законы менеджмента стали применяться и в других областях человеческой деятельности, для разграничения этих понятий, в обращение был введен термин "арт-менеджмент" (*artmanagment*), указывающий на тот факт, что в данном случае речь идет о сфере непромышленного производства (сфера услуг, здравоохранение, сфера искусства, культуры и т.д.)

Таким образом, если управление как процесс является функцией любых организованных систем, обеспечивающей сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, то, "арт-менеджмент" трактуется как управление социально – экономическими

процессами в (непромышленном производстве) в условиях рыночной экономики, с целью получения экономического эффекта.

Также "менеджментом", называется как процесс управления, так и административно – управленческий персонал (совокупность менеджеров различных уровней, профессионально занимающихся организацией и управлением).

А современное понятие "арт-менеджер" означает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности.

Востребованность в менеджерах проявляется тогда, когда в результате узкой специализации и разделения труда возникает необходимость в координации деятельности отдельных специалистов и сторон деятельности. Пока производство и реализация, какого – либо изделия (товара) осуществляется индивидом, необходимость в менеджменте отсутствует (поскольку он осуществляется самим изготовителем). Однако, как только процесс производства (кинопроизводство, организация выставки, изготовление ювелирных изделий, дизайна одежды и т.д.) требует объединения усилий различных специалистов, возникает необходимость в координации их деятельности, т.е. менеджменте.

Менеджмент, как известно, – это управленческий процесс, осуществляется людьми, наделенными определенной властью, обладающими специфическими знаниями и опытом и может протекать только в рамках какой – то структуры, имеющей взаимосвязанные подразделения (иерархическая организация). Из этого следует, что труд менеджера является определяющим во всей цепи производства и охватывает не только внутренние связи в организации, но и обеспечивает взаимодействие организации с внешним миром. Причем чем выше уровень менеджера, чем большим числом внутренних связей он руководит, тем больше его ответственность за связи организации с внешними связанными группами (поставщики, государственные структуры, клиенты и т.д.

Применительно к «рынку символической продукции», по определению Бурдые, или в отношении концепции менеджмента индустрии творчества, наиболее приемлемым мне представляется выделение функций арт-менеджера в деятельностном, ролевом и концептуальном аспектах¹⁸.

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.

Технология – это совокупность знаний о методах, способах и средствах осуществления проекта. Технология социокультурного проектирования предполагает определенную мировоззренческую установку проектировщика, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив: изменение (развитие) или сохранение. Постановка и характер проектных целей, зависящих от ценностной позиции проектировщика, имеет важные последствия - как с точки зрения успешности реализации проекта, так и с точки зрения оптимальности и полезности осуществленных преобразований.

В зависимости от позиции проектировщика выделяются два типа проектных стратегий:

– первый тип ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В этом случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение (консервацию) культурного ареала региона - объекта внедрения проекта, а уже потом – саморазвитие субъекта культуры. Процессы развития сами запускаются как бы «поверх» целей на сохранение и стабилизацию ситуации.

¹⁸ Бурдые, П. Рынок символической продукции / П. Бурдые. // Вопросы социологии, 1993.– № 1.

– во втором типе проектов доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в «чужой» культурный контекст, который благодаря этому модифицируется, «искусственно» преобразуется.

Также можно выделить два глобальных подхода к менеджменту проектов в культуре:

– англо-американский (результаты измеряются степенью реализации запланированных целей), в котором получил применение целевой метод (management by objectives), использующий системный анализ;

– французский (подразумевает реализацию групповых проектов с общественной и культурной целью)¹⁹.

По определению В.А.Лукова, на «отечественном» пространстве в литературе получило признание то обстоятельство, что теоретические основы социального проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: объектно-ориентированного, проблемно-ориентированного, субъектно-ориентированного (тезаурусного). Все эти подходы основываются на рациональности и конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и индивида ²⁰.

До недавнего времени наибольшее распространение имел объектно-ориентированный подход, закреплённый в теоретических разработках 80-х годов прошлого столетия (Г. А. Антонюк, Н. А. Аитов, Н. И. Лапин, Ж. Т. Тощенко, И. В. Бестужев-Лада). Целью проект, с позиций такого подхода, выступает создание нового или реконструкция имеющегося социального или культурного объекта. Объектом может быть некоторое сооружение, но также и социальные связи, отношения. Специфику объектно-ориентированного подхода составляет представление о закономерном характере проекта и о его научной обоснованности как объективности. Здесь и выявляется слабость

¹⁹ Бурдые, П. Рынок символической продукции / П. Бурдые. // Вопросы социологии, 1993.– № 1.

²⁰ Луков В. А. Социальное проектирование / В. А.Луков.– М.: Флинта: Социум, 2003.

концепции. Научная обоснованность проектируемого объекта, таким образом, доказуема лишь в самых общих положениях и спорна в отношении конкретного управленческого решения.

Созданный Межотраслевой научный коллектив «Прогнозное социальное проектирование: теория, метод, технология» под руководством профессора Т. М. Дридзе, где велась разработка концепции прогнозного социального проектирования получившая название проблемно-ориентированного (проблемно-целевого, прогнозного) подхода. Исследователи, придерживающиеся этого подхода (Т. М. Дридзе, Э. А. Орлова, О. Е. Трущенко, О. Н. Яницкий, Г.М. Бирженюк., А.П. Марков), постулируют, что прогнозная социально-проектная деятельность представляет из себя специфическую социальную технологию, ориентированную на интеграцию гуманитарного знания в процесс выработки вариантных образцов решений текущих и перспективных социально значимых проблем с учетом данных социально-диагностических исследований, доступных ресурсов и намечаемых целей развития регулируемой социальной ситуации. Для проблемно-ориентированного подхода характерны: рассмотрение объективных и субъективных факторов социального воспроизводства в качестве равноправных; понимание проектирования как органичного и завершающего этапа социально-диагностической работы; акцент на взаимосвязи между диагностической и конструктивной стадиями процесса выработки решения. Именно эти обстоятельства позволяют характеризовать специфику рассматриваемого подхода — как его проблемную или целевую ориентацию.²¹

Наиболее востребованным сегодня, нам представляется субъектно-ориентированный (тезаурусного) подход, в основу которого положена концепция Ю. Хабермаса о необходимости истинной коммуникации между людьми «интеракции», которая растворяется в антиномии неотчужденного «жизненного мира» и отчуждающей системы современности. Тезаурусный

²¹ Луков В. А. Социальное проектирование / В. А.Луков.– М.: Флинта: Социум, 2003.

подход к социальному проектированию, по мнению В.А. Лукова эффективен в условиях рыночной экономики, где субъектная ориентация проекта ограничена свободой выбора других субъектов жизнедеятельности.

В современных условиях субъектная ориентация проектирования отражает и новые, ранее менее свойственные общественному устройству, черты. Наиболее важными для социально-проектной деятельности мы бы считали три особенности современной социальной организации европейского типа: падение регулирующей роли традиции по Юргену Хабермасу, фрагментарность воспринимаемого мира (у Ю. Хабермаса — «фрагментизация повседневного сознания») и скорость наступающих перемен как дестабилизирующий фактора социальной жизни.

Этот подход дает возможность обращаться к социальным и культурным реалиям, прежде всего, на уровне повседневности, формирующей картину мира в соответствии с культурными кодами. Тезаурусный подход к социальному проектированию позволяет констатировать, что социальное проектирование — один из ведущих способов современной организации общественной жизни, управления обществом и социальное проектирование (независимо от того, какого рода объекты проектируются) несет на себе черты субъекта про-ектной деятельности, его мировоззрения. Социальный проект субъектно-ориентирован. На такой же позиции стоит Дукельский В.А., утверждающий, что «проект является способом преобразования культурной действительности через индивидуальность автора»²²

Данная концепция более приемлема и с точки зрения, что требованием времени стало развитие субъект-субъектных отношений в социокультурной сфере. Сегодня наиболее распространено целевое проектирование, результатом которого выступают проекты 2-х типов: организационный или проблемно-ориентированные проекты и субъектно-ориентированные проекты.

²² Новикова, Г.Н. Технологии арт-менеджмента: Учебное пособие/ Г.Н.Новикова. – М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178с.

Исходя из определения что «социокультурное проектирование — это технология решения проблем в условиях максимальной неопределенности задач и вариативности их возможных решений», необходимо выделить те концептуальные положения, которые и определяют общие ориентиры и мировоззренческие рамки проектной деятельности.

Социально-культурный проект представляет собой целевой блок, который реализуется через систему практических мероприятий. В основе генерирования идеи проекта и разработки условий и способов его воплощения лежит система принципов, т.е. основных исходных положений, теоретико-мировоззренческих оснований и наиболее общих нормативов проектной деятельности.

Принципы социокультурного проектирования выполняют двойную функцию: во-первых, они определяют мировоззрение проектировщика, а также стиль и нравственную интонацию разрабатываемых им концепций, проектов, программ, инициатив, т.е. обеспечивают ценностно-ориентационный уровень проектирования (особенно первые четыре принципа). По степени их воплощения (в целевой и содержательной части проекта) можно судить об органичности программы, мере ее созидательности или разрушительности. Во-вторых, эти принципы составляют теоретическую основу технологии социокультурного проектирования.

К числу ведущих принципов социокультурного проектирования относятся:

1. Принцип «критического порога модификации»,
2. Принцип оптимизации “зоны ближайшего развития” личности -
3. Принцип персонифицированности процесса и результатов социокультурного проектирования.
4. Принцип оптимальной ориентации на сохранение и изменение
5. Принцип проблемно-целевой и субъектно-целевой ориентации.

Более частными принципами социокультурного проектирования (в основном, технологического характера) являются:

– принцип соразмерности проектируемых перемен, т.е. их соответствия физиологической, психической, экологической и социокультурной природе человека, выступающего первичным структурным элементом аудитории проекта;

– принцип социальной и личностной целесообразности, реализация которого заключается в достижении соответствия ожидаемых результатов нормативным целям и личностным потребностям, выработке организационных форм экспериментальной проверки и внедрения наиболее эффективного в социальном отношении варианта из предлагаемых проектных решений;

– принцип комплексности, предполагающий учет всех основных направлений и форм взаимосвязи человека с его природным, социальным и культурным окружением;

– принцип реалистичности, требующий решения культурно значимых проблем с опорой на действительные, поддающиеся учету и использованию ресурсы (экономические, кадровые, информационные); просчета экономической целесообразности и социальной эффективности проекта; максимального использования уже имеющихся в культуре позитивных способов решения аналогичных или тождественных проблем; отношения к инновациям как последовательной модификации существующих культурных образцов; обоснования границ применимости и тиражируемости проекта²³.

Независимо от концепций, характеристиками социально-культурных проектов выступают:

1. Ориентация на достижение определенной цели. Структурное определение целей с вычленением главной и второстепенных целей требует применения метода, (целевой менеджмент -management by objectives). Основной задачей менеджера проекта является классификация целей — от высшей, через второстепенные, до уровня конкретных задач. Именно

²³ 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.

поэтому такие проекты часто определяют как проекты реализации тщательно продуманных целей.

2. Проект – это система, подразумевающая ряд взаимосвязанных действий.

3. Проекты имеют временные рамки — точно определенное начало и свершение, применяется метод сетевого планирования (табели Барта или Ганта, в которые по горизонтальной оси вписывается время, необходимое для реализации каждой позиции проекта, а по вертикали – порядок реализации этих позиций).

4. Каждый проект в определенной степени является уникальным и специфическим.

5. Любой проект подразумевает в равной мере процесс и результат, причем часто процесс является сам по себе результатом.

6. Проект подразумевает придание равного значения результативности и экономичности как основным его итогам:

- оценку рисков и разработку системы мер понижения рисков;
- организацию эффективной системы управления реализацией проектов и программы;
- обеспечение контроля, учета и анализа выполнения проекта.

Исходя из определения проекта, данного институтом управления проектами США, "проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения", проект должен включать в себя замысел, средства его реализации и по-лучаемые результаты. Продолжение этого определения Миленой Драгишевич-Шешич и Бранимиром Стойковичем в их книге "Культура: менеджмент, анимация, маркетинг": "Проект – это идея, реализуемая в процессе, дающем определенные результаты"²⁴.

Как правило, выделяют четыре фазы полного проектного цикла:

²⁴ Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. — Новосибирск, 2000.

- замысел или концепция
- планирование и оформление
- реализация
- завершение.

Обязательными составляющими на протяжении жизненного цикла проекта выступают контроль, оценка, подведение текущих и окончательных итогов проектной деятельности.

Общую логику формирования проекта можно представить в виде двух взаимосвязанных блоков.

1. Содержательное оснащение проектного решения:

- Проблематизация или определение проблемы
- Целеполагание или постановка целей и задачи
- Инструментализация определение методов (мероприятия и содержание деятельности), форм организации исполнителей и аудитории проекта, ресурсы (средства)

2. Развертывающаяся система действий, отражающую общую логику реализации проектного решения.

Важно отметить, что технология собственно проектирования и практическая реализация проекта представляют собой как бы два встречных вектора мыследеятельности. В процессе окончательного оформления проектного решения субъекту проектирования необходимо мысленно воспроизвести не только “прямой” алгоритм проектной деятельности, но и логику его реализации. То есть “обратную” последовательность развертывающейся системы действий, которая позволит смоделировать конечный результат проекта, просчитать возможности и эффективность решения проблем с помощью планируемых методов и с учетом имеющихся (или предполагаемых) ресурсов. Применимы все 3 подхода: SMART, SWOT, и PEST- анализ на всех этапах проектного сопровождения.

Неоспоримо, что смыслом культурной деятельности выступает ее «улучшающая» направленность, создание возможностей для улучшения и

оптимизации человеческого бытия. Именно через проектирование, выступающее инновационной, творческой деятельностью и можно создавать идеальные образы преобразования и совершенствования действительности. А сам процесс социокультурного проектирования базируется на логически структурированных и смыслообразующих концептах: ценности – как методология проектирования, как отношение субъекта к объекту; цели – это желаемые результаты, которые специалист предвосхищает, исходя из своего понимания культуры и своих профессиональных умений и навыков; знания и методы — это нормативные предписания о применимых целях и способах деятельности для достижения эффективного результата в арт-менеджменте.

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 абстрактной²⁵. Планирование же, наоборот, слишком детально предписывает цели, результаты и способы деятельности. В отличие от них проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера, т.е. 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. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование,

²⁵ Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования/А.П. Марков, Г.М.Бирженюк: Учебное пособие.– Санкт-Петербург, 1997.

- во-первых, разрабатывает модель "должного" в соответствии с имеющимися ресурсами;
- во-вторых, соотносит проблему с общим образом ее решения, допуская альтернативные пути и средства достижения цели;
- в-третьих, задает более обоснованные временные рамки решения проблемы, обусловленные характеристиками проблемной ситуации.

Таким образом, социокультурное проектирование – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей²⁶.

В качестве объекта социокультурного проектирования выступает сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру. Расхождение, противоречие между реальной картиной и идеальными представлениями проектировщика о норме (задаваемой, в свою очередь, конкретной культурой и социумом) составляет проблемное поле формирования и реализации социокультурных проектов. Проект в таком случае является средством сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам. При этом следует отметить потенциальное многообразие проектных решений одной и той же проблемной ситуации, что обусловлено как различными представлениями об идеальном состоянии культуры и социума (или их отдельных проявлениях), зависящими от ценностной позиции проектировщика, его понимания сущности данных феноменов, так и вариативностью способов воссоздания (возрождения, реконструкции, сохранения) социальной и культурной целостности.

²⁶ Чижиков, В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие/ В.М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М.: МГУКИ, 2003.– 382 с.

Авторы оригинальной методики регионального проектирования Марков А.П. и Бирженюк Г.М. выделяют в качестве ведущих целевых ориентаций и проблемно-целевого проектирования следующие:

– создание условий для развития социокультурного субъекта (личности, общности, общества в целом), самореализации человека в основных сферах его жизнедеятельности путем оптимизации его связей с социокультурной средой, разрешения или минимизации проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности, активизации совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями;

– обеспечения благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством стимулирования механизмов самоорганизации, осмысленного сочетания и поддержки исторически сформировавшихся и новых социокультурных технологий, элементов, явлений.

Задачи проектной деятельности:

– анализ ситуации, т.е. всесторонняя 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, и 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 отношении²⁷.

²⁷ Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования/А.П. Марков, Г.М.Бирженюк: Учебное пособие.– Санкт-Петербург, 1997.

Основными результатами технологии социокультурного проектирования являются программа и проект.

Программа – это развернутый документ, прорабатывающий в масштабах конкретной территории (района, города, региона, федерации) всю совокупность условий, необходимых для оптимизации культурной жизни (т.е. процессов создания, сохранения, трансляции и развития культурных ценностей, норм, традиций, технологий) и включающий в себя, помимо анализа социокультурной ситуации и обоснования приоритетов культурного развития, функционально-содержательные модели учреждений и организационно-управленческих структур, а также материально-техническое, организационное, кадровое и информационное обеспечение реализации намеченных в рамках программы мероприятий, акций, идей, инициатив.

Проект может существовать в двух формах:

а) как составная часть программы, представляющая собой форму конкретизации и содержательного наполнения приоритетных направлений развития социокультурной жизни территории;

б) как самостоятельный вариант решения локальной проблемы, адресованный конкретной аудитории.

И в первом и во втором случае проект – это как бы локальная программа, ориентированная на преодоление или профилактику различного рода проблем путем содержательных и структурных изменений в социокультурной среде и в основных сферах жизнедеятельности личности, создания условий успешной самореализации человека за счет оптимизации его образа жизни, форм и способов его взаимодействия со средой.

2.2. Технология арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии

В постиндустриальном обществе искусство и досуг становятся стратегическим приоритетом современной экономики развитых стран именно потому, что сумели превратиться в мощную индустрию культурных и досуговых товаров и услуг. Как справедливо отмечает В.Е. Новаторов: «С развитием рыночных отношений культурно-досуговая деятельность постепенно трансформируется в индустрию досуга»²⁸. Культурно-досуговая индустрия представляет собой современную систему производства, распространения и продажи культурно-досуговых и развлекательных товаров и услуг. Во многих странах – Японии, США, Англии, Германии, Испании, Голландии, Италии, России, Франции и др. - сложились разветвленные культурно-досуговые индустрии. Удовлетворенность качеством организации своего досуга, доступностью тех или иных развлечений и форм досуга является для человека не только индикатором его социального положения, но и показателем развития экономики страны в целом и социально-культурной отрасли в частности. В конце 90-х британское правительство опубликовало открытый доклад, названный “Creative Industries Mapping Document” («Карта культурных индустрий»). Согласно приведенным там данным, «культурные индустрии» (которые представляют собой систему тиражирования культурного производства и превращения культурно-художественных продуктов в потребительскую ценность) давали места для работы более чем одному миллиону человек, что составило порядка 4% от всех занятых в стране. Для сравнения можно указать, что доля всех занятых в агропромышленном комплексе в этот же период была менее 1,5%.²⁹

В этой связи представляется весьма актуальным рассмотрение вопроса использования технологий арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии, так как понятие "индустрия" подразумевает индустриально-

²⁸ Новаторов, В.Е. Современные технологии культурно-досуговой деятельности: состояние, проблемы, перспективы развития/ В.Е. Новаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.omsu.omskreg.ru/vestnik/articles>

²⁹ Шёнерт, Вальтер. Грядущая реклама / Вальтер Шёнерт.–М.: Издательство «Интерэксперт», 2001. – 295с.

техническую, технологическую и предпринимательскую сущность досуговой деятельности. Известный исследователь Г.Н.Новикова определяет арт-менеджмент как “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)”³⁰. Говоря о менеджменте в культурно-досуговой индустрии, мы утверждаем, что нельзя ограничиваться утверждением того, что для него характерны те же особенности, что и для менеджмента другой области экономики. Использование технологий арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии имеет свою специфику, так как культурно-досуговой продукт существует как в вещественно-материальном, так и в невещественном виде (книги, диски, кинофильмы – с одной стороны, и спектакль, концерт, тематическая программа и т.п. – с другой). Культурно-досуговая индустрия предполагает создание и массовое тиражирование культурно-досуговых и развлекательных товаров и услуг. Основными ее составляющими следующие: 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.

Данная индустрия понимается «как бизнес в сфере досугового сервиса, как производство продуктов и услуг на современной технической базе с использованием технологий и способов индустриального труда»³¹. Производство досуговых товаров опирается на технологии организации

³⁰ Новикова, Г.Н. Технологии арт-менеджмента: Учебное пособие/ Г.Н.Новикова. – М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 22 с.

³¹ Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке/ П Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 282с.

труда промышленного типа, которые создают возможности обслуживать большое количество потребителей культурно-досуговых товаров и услуг за относительно короткий период времени. В культурно-досуговой индустрии организационные и управленческие аспекты деятельности имеют свои особенности, связанные с ролью отдыха, развлечений и рекреации в жизни общества и человека.

Индустрия отдыха и развлечений является составной частью культурно-досуговой индустрии. Это система производства, продажи и организации потребления услуг по восстановлению и поддержанию на определенном уровне физического, а также душевного состояния человека, занятого той или иной деятельностью. В Узбекистане она находится в стадии становления, лишь отдельные ее отрасли, такие, например, как организация туризма, шоу-бизнеса и другие, получили определенное развитие и успешно функционируют. В мировоззрении белорусов оценка значимости индустрии отдыха в последнее время растет в связи с распространением, особенно среди деловых людей, своеобразного заболевания – синдрома хронической усталости. Для снятия напряжения требуются временная смена обстановки, переключение на досуговую деятельность, развлечения, участие в массовых мероприятиях, путешествия и походы, физические упражнения на природе, занятия в тренировочных залах и др.

Традиционно к индустрии досуга и развлечений в Узбекистане относят парки, аттракционы, боулинг-клубы, гольф-клубы, развлекательные центры, кинотеатры, аквапарки, дискотеки, ночные клубы, интернет-кафе, катки, игровую индустрию и др. В последнее время в зарубежных странах игровой бизнес (казино, залы игровых автоматов, букмекерские конторы, тотализаторы) также стал позиционировать себя как часть индустрии развлечений и отдыха. Практически любое культурное или развлекательное мероприятие, проект, ценность культуры могут являться культурным товаром или услугой, так как их можно произвести, предложить и продать

потребителям, используя известные маркетинговые и экономические технологии.

Рекламные технологии в структуре арт-менеджмента

Арт-менеджмент как отрасль знания изучает и внедряет рекламные технологии в социально-культурную практику. В настоящее время арт-менеджеры всё чаще используют в работе возможности рекламных технологий с целью упорядочения и активизации управленческой деятельности.

Реклама существует не сама по себе, а является интегральной частью маркетинга. Процесс маркетинга завершает обмен того, что предлагает одна сторона, на то, что предлагает другая. Обмениваться можно обособленными объектами. Маркетинг удовлетворяет цели отдельных лиц и организации. Спрос удовлетворяется через обмен. Маркетинг вводит учреждение культуры и искусств и проживающих на данной территории в сферу своего рассмотрения, образуя процесс.

Маркетинг как понятие возник из экономических дисциплин. В его основу легли базовые понятия экономики: «продукт», "обмен", "потребность", "рынок", ибо в момент становления маркетинга еще не произошел тот качественный скачок в технологиях средств массовой коммуникации, который имеет место сейчас.

Информационные технологии перешли на принципиально другой уровень, средства массовой коммуникации все более интенсивно воздействуют на потребителя. Однако базовые понятия маркетинга остались неизменными.

Наибольшая неадекватность маркетинга проявляется в точках соприкосновения с учреждениями культуры и искусств, которые не придерживаются парадигмы экономики и им труднее учитывать психические процессы потребителей.

Это вылилось в недоверие экономистов к рекламе в учреждениях культуры и искусств, недооценку возможностей участия в создании единой теории рекламы. Чем больший упор в обществе будет делаться на средства массовой коммуникации, тем более неустойчивым будет становиться маркетинг в учреждениях культуры и искусств. Этот процесс можно назвать "отрыв" маркетинга от процесса продвижения продукции.

Многие понятия рекламы и маркетинга в учреждениях культуры и искусств заимствованы из теории управления. Для создания устойчивой модели маркетинга, оперирующего рекламой, предлагается скорректировать следующее его разделы:

1. планирование продукция, критерии качества;
2. продвижение продукции, частично – ценообразование;
3. стратегические критерии деятельности с учетом культуры.

Маркетинг, опосредствуя отношения производства и торговли, делает производство в торговлю маркетинговыми.

Другими словами, если раньше торговля была обменом (купле-продажей) товаров, то теперь она стала одновременно и обменом социальной информацией, носителями которой и выступают учреждения культуры и искусств.

Маркетинг является вторым крупным историческим опосредованием между производством и потреблением. А первым историческим опосредованием производства и потребления является торговля. Отношение, которое первоначально выступает в качестве опосредующего обе крайности, диалектически с необходимостью приводит к тому, что оно оказывается опосредованным самого себя субъектом, лишь моментом которого являются те крайности, самостоятельное предпослание которых оно снимает с тем, чтобы путем самого их снятия утвердить самого себя в качестве единственного самостоятельного.

Поэтому маркетинг следует рассматривать уже не как чисто экономический регулятор отношения, а социальный, с преобладанием уже не

стихийных экономических, а планируемых социально-психологических и социально-культурных факторов регуляции.

К маркетингу в широком смысле слова относятся не все виды деятельности, которые опосредуют отношения производства и рынка. Сюда относятся планирование производства, управление производством, налоговая политика, политика распределения доходов, политика цен, законодательство, потребительская идеология, исследование рынка и, наконец, реклама.

Свободная инициатива в области потребления помогает учреждениям культуры и искусств поощрять свободное предпринимательство в области производства и распределения, приводя к такому умножению числа разновидностей товаров, что стало невозможно экономичное производство небольшого числа действительно отличающихся друг от друга и хорошо разработанных видов товаров в масштабах, достаточно крупных для удовлетворения любого возможного спроса без рекламы.

Реклама – мост, связывающий производство, торговлю, средство связи производства, учреждения культуры и потребления через торговлю. И хотя на рынке по-прежнему осуществляется купля-продажа, игра цен, конкуренция, в той мере, в какой рынком овладевают монополии и государственные организации, он становится управляемым. Производство, реклама, учреждения культуры и рынок связаны едиными нитями экономики, единым строем социокультурных отношений.

Реклама в учреждениях культуры и искусств связывает промышленность и торговлю, регулирует взаимоотношения элементов, сращенных в единую производственно-потребительскую социально-экономическую систему современного производства, регулирует взаимодействие спроса и предложения покупательской активности массового потребителя в интересах большого бизнеса, чьи интересы, однако, представляются в качестве всеобщих интересов, интересов самого потребителя.

Они и переживаются массовым потребителем как его собственные интересы. Производство меняет не только внешние формы своих изделий, но и с помощью рекламы учреждений культуры создают у покупателей иллюзию свободы выбора, свободы отказа от старой модели, свободы предпочтения ей другой модели. Рекламодатель же получает возможность получить дополнительную прибыль от производства и продажи продукта.

Особенно следует подчеркнуть, что реклама существовала и до маркетинга. Реклама до маркетинга выступала как самостоятельный и самодовлеющий вид коммуникации между производством и рынком. Реклама была хаотична, не имела точного адреса и не столько пробивала дорогу новым товарам, сколько навязывала старые. Она не опиралась на исследование мотивов потребительского поведения, ей не знаком был психоанализ и тонкие способы воздействия на подсознание покупателя.

Рассматривая маркетинг как коммуникацию между производителем и потребителем, мы согласны с авторами, которые пишут, что «реклама – интегральная часть продукта, или, иными словами, интегральная часть той выгоды или пользы, которую потребитель из него извлекает».

Маркетинг представляет собой нечто большее, чем просто продвижение товаров и услуг на рынок – точка зрения отечественных маркетологов. Маркетинг – двусторонний процесс, основанный на союзе потребителя и фирмы. На планировании и разработке изделий и услуг, ценовой политике, продвижении товаров к покупателям и сбыте, и чтобы достигнутое разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

Не случайно отечественные и зарубежные авторы единодушно выделяют следующие основные принципы маркетинга:

- тщательный учет потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры при принятии хозяйственных решений;

- создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса, исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы;

- воздействие на рынок, на покупателя с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы.

Цельность рекламы в учреждениях культуры и искусств определяет взаимозависимость её элементов. Это не исключает того, что каждый из них может быть рассмотрен как относительно самостоятельный вид коммуникаций, имеющий свою специфику.

Таким образом, реклама в учреждениях культуры и искусств определяет каналом распространения информации на рынке, а также предпосылкой обратной связи с ним. Вот почему, с учетом того, что реклама представляет неотъемлемую часть системы маркетинга, возникает необходимость рассмотреть ее функции, механизмы взаимодействия с другими элементами системы, определить ее место в их иерархии, а значит найти пути оптимального управления рекламной деятельностью в учреждениях культуры и искусств.

Однако, в настоящее время, в период становления белорусской шоу-индустрии применение рекламных технологий носит в большинстве случаев стихийный характер. Цель данной работы – раскрыть особенности использования рекламных технологий в арт-индустрии, а также разработать практические рекомендации для арт-менеджеров по эффективному внедрению рекламных технологий в социально-культурную практику. Одной из функциональных обязанностей арт-менеджера как субъекта управленческой деятельности является определение эффективных рекламных технологий, которые призваны помогать ему в решении задач познавательного, практически-преобразующего, рекреационного характера.

Рекламные технологии используются также в процессе создания креативных рекламных текстов. Функциональность рекламного творчества заключается в рациональном применении возможностей буквы (особенности

графемы), слова, формы, цвета, звука. Известный учёный в области социологии творчества Н.Н.Белякович утверждает, что: «В процессе творчества человека различают 2 формы неосознаваемой психической активности: 1. зависящую от уже запечатлённой в мозгу информации (детерминация прошлым) – бессознательное; 2. устремлённую на созидание того, чего никогда не было в личном и коллективном опыте людей (детерминация потребностями будущего) – надсознательное. Такое взаимодействие чаще всего происходит в процессе приобщения личности к миру культурных ценностей, который она не только усваивает, но и обогащает»³².

Предложенный подход, по мнению автора, является теоретически важным для понимания, осмысления роли и места креативных рекламных решений в системе социально-культурных отношений. Следовательно, для того чтобы рекламное сообщение стало текстом, необходимо научиться думать, анализировать происходящее и интерпретировать известные факты.

Авторитетный специалист в области рекламы В. Шёнерт говорит о том, что «наличие напряжения между словом и изображением – это главный критерий удачной рекламы, условие эффективной коммуникации».³³ Очевидно, что когда текст вызывает позитивную ответную реакцию у целевой группы, значит, он составлен грамотно как визуально, так и вербально. Обобщая рекомендации практиков рекламного дела относительно создания креативных рекламных текстов, предлагаем арт-менеджерам внедрять в свою деятельность следующие технологии:

- выстраивать рекламные аргументы в виде логической цепочки;
- делать акцент на заголовок (слоган является отражением главной темы);
- стремиться к яркой образности, к языковой полиграфии (т.е. избегать монотонного изложения фактов);

³² Белякович, Н.Н. Социология творчества / Н.Н. Белякович. – Мн.: ООО «Эдит ВВ», 2004. – 25с.

³³ Титкова, Л.М. Рекламная деятельность / Л.М. Титкова. – Мн.: Дизайн ПРО, 2005. – 93с.

- конкретизировать рекламный материал, путём превращения известных фактов в сенсационную или неожиданную для восприятия информацию;
- заменять прилагательные примерами;
- говорить о позитивном на фоне негативного. Так тексты с использованием вышеперечисленных технологий имеют больше шансов вызвать доверие у населения, а соответственно повысить потребительскую лояльность к продвигаемому арт-продукту.

Для того чтобы рекламные тексты стали более наглядными, памятными, оригинальными, специалисты часто используют возможности полиграфии. Остановимся более детально на создании фирменной символики (стиля) для творческой личности («звезды»), группы, арт-организации, которая разрабатывается с целью улучшения запоминаемости, восприятия потребителями рекламируемого образа, а также формирования доверия к нему. Согласно мнению Л.М.Титковой: «Фирменный стиль – совокупность приёмов (графических, цветовых, пластических, акустических, видео) и образов, которые обеспечивают визуальное и смысловое единство всем услугам и рекламным средствам предприятия..., а также позволяют отличаться от конкурентов»³⁴. Фирменный стиль существует объективно, реализуясь в интерьере арт-организации, документации, специальной одежде, в сувенирной продукции, во всех видах рекламы. Эффект воздействия фирменного стиля во многом зависит от уровня художественного оформления всех элементов, входящих в его состав (товарный знак, логотип). Результаты практического исследования позволяют говорить о том, что технологическая цепочка действий специалистов по созданию фирменного стиля, как правило, предполагает работу по ряду направлений.

³⁴ Титкова, Л.М. Рекламная деятельность / Л.М. Титкова. – Мн.: Дизайн ПРО, 2005. – 36с.

Во-первых, разработка и регистрация товарного знака в виде букв, чисел, слов, рисунков, изображающих реальные объекты или их геометрические абстракции (может быть комбинация названных элементов).

Во-вторых, графическое решение логотипа в русском и латинском начертании. Логотип может быть только полным, сокращённым или даже выдуманным словом.

В-третьих, оригинал построения логотипа в масштабно-координатной сетке для последующего увеличения.

В-четвёртых, разработка комбинированного сочетания констант фирменного стиля (это постоянный формат, способ вёрстки текста, иллюстраций, стиль).

В-пятых, создание фирменной гарнитуры шрифта (толщина, прямое и курсивное начертание, строчный или прописной), цветового решения знака, логотипа.

Что касается печатной рекламы, то она рассчитана исключительно на зрительное восприятие сообщения. Каталоги, проспекты, буклеты, флаеры (хорошо иллюстрированный пригласительный билет), бродсайты (листовой рекламный материал большого формата, рассылаемый в сложенном виде по почте без конверта) и другие разновидности печатных рекламных материалов используются, как правило, для информирования потребителей о предлагаемых товарах и услугах. Технологический процесс подготовки качественной печатной рекламы включает в себя ряд действий, которые должен осуществить специалист. Для начала разрабатывается оригинал-макет рекламного сообщения. Затем выбирается тип печатных носителей: бумага, конверты, наклейки, плёнки (определяется плотность, формат, цветовая палитра, тираж, варианты фальцовки).

Следующий этап – оговаривается стоимость, сроки и возможность доставки готовой продукции. Нюанс, о котором необходимо помнить – кто отвечает за согласование и утверждение готового варианта оригинал-макета. После соблюдения всех вышеперечисленных деталей, арт-менеджеру можно

спокойно приступать к работе и быть уверенным, что его мастерство будет оценено по достоинству.

Осуществлённый теоретический анализ показал, что доминантными условиями эффективного использования рекламных технологий являются, как правило: знание истории классического и артистического менеджмента, а также законов развития искусства; способность анализировать неудачи и успехи современных арт-менеджеров; навыки работы в стрессовых ситуациях (ограниченные временные, материальные, технические ресурсы).

Таким образом, рекламные технологии занимают одну из лидирующих позиций в структуре арт-менеджмента. Необходимость эффективного применения рекламных технологий обусловлена как социальным заказом со стороны социально-культурных институтов, так и потенциальных и реальных потребителей арт-продукта. На наш взгляд сегодня необходимо поощрять стремление арт-менеджеров к более детальному изучению рекламных технологий с целью развития арт-индустрии в целом и удовлетворения культурных потребностей населения в частности.

Заключение

Результаты исследования арт-менеджмента в различных сферах социально – культурной деятельности следует рассматривать его как синтез искусства и управления. Представляя арт-менеджмент как новое пространство для распространения теории управления идентифицируем саму управленческую деятельность в искусстве. Как известно, в теории искусства выделяются процесс творчества (создания художественных ценностей, их интерпретацию) и процесс организации творчества (создания условий для творчества и обеспечение функционирования в обществе художественных ценностей, их потребление и распространение). Соответственно второе направление является полем профессиональной менеджерской деятельности направленных на соорганизацию, координацию действий всех участников культурного процесса для достижения эффективного результата.

Следует также подчеркнуть, что элементы менеджмента присутствуют в деятельности любого специалиста сферы культуры. Связано это со способностью личности к самоменеджменту: познанию самого себя, своего места и своей роли в социальной среде, поддержанию внутреннего равновесия, формированию у себя приоритетных качеств, оценке и корректировке своей деятельности и поведения, умению рационально организовать свое творчество.

В арт – менеджменте имеют место общие принципы менеджмента, такие как: системность – использование методологии системного подхода в управлении; компетентность – необходимость знания менеджером системы управления в области культуры и искусства; комплексность и последовательность организационных действий; иерархичность – выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинения низших уровней управления высшим; выделение ведущего звена – выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения; совершенствование – трансформация

организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды.

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

Система принципов арт – менеджмента в сфере культуры и искусства открытой для развития и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления.

Закономерности арт-менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами руководства и управления в организации культуры и искусства.

К числу важнейших закономерностей арт – менеджмента следует отнести:

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

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

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

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

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

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

7) оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;

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

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

Глоссарий

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть - это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать влияние на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Выделяют следующие виды власти: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, законная (традиционная), экспертная и власть примера.

Влияние - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Имеются две формы В., которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, — убеждение и участие. Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения. Участие — это привлечение работников к управлению.

Внешняя среда организации — включает компоненты макросреды и микросреды организации, оказывающие соответственно косвенное и прямое влияние на организацию, определяя ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Внутренняя среда организации— то, чем организация располагает, ее рыночный потенциал, который позволяет ей функционировать

Делегирование - это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия.

Имидж- можно рассмотреть два значения этого понятия:

1. Образ делового человека, устойчивое представление об отличительных характеристиках его, складывающиеся у окружающих, репутация его. 2. Образ фирмы, товара, услуги, обеспечивающий положение их на рынке и верность потребителя фирменной марке.

Конкуренция- это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке товаров и услуг. Она является эффективным координатором экономической деятельности. Она оказывает положительное влияние практически на все стороны деятельности организации.

Конкурентоспособность организации — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли либо к фирмам, выпускающим аналогичные товары (услуги).

Контроль- функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, заданий, управленческих решений. Он включает наблюдение за течением процессов в объекте управления, сравнение контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы их причины и характера. Объектом К. являются процессы, происходящие в управляемом объекте.

Конфликт-это противоречие между двумя и более сторонами,

т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Определяют следующие типы конфликтов:

внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между группой и личностью.

Координация - одна из функций управления, реализация которой состоит в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды, в обеспечении согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, взаимодействия между подсистемами, в обеспечении единства и согласования всех функций управления.

Лидерство - специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидер - это член коллектива, инициатор и организатор его действий, который психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. При этом лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Менеджер - человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор).

Менеджмент (англ. Management управление, заведование, организация) — 1. Практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли. 2. Теория управления, совокупность принципов,

методов, средств и форм управления. 3. В современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Методы управления - это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Миссия организации— это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.

Монополия - хозяйствующий субъект (объединение субъектов), занимающий на том или ином рынке товаров (услуг) доминирующее, господствующее положение и назначающий или диктующий рыночную цену своим конкурентам.

Морально-психологический климат - устойчивое психическое состояние социальной группы, отражающее ценностные ориентации и характер межличностных отношений. Он непосредственно воздействует на настроение работников, степень их удовлетворенности трудом и через это влияет в конечном счете на текучесть кадров, производительность труда. Важнейшие признаки благоприятного климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; удовлетворенность принадлежностью к коллективу и т. д.

Мотивация - функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий.

Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

Объект управления - это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве О.У. выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т. д.

Организаторские способности - это индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать.

Организационная культура - это принимаемые большей частью организации философия, ценностные ориентации, нормы поведения, правила и климат в организации, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами.

Организационная структура управления организацией - логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, используемое для достижения целей организации. Орг.структура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией.

Организация - 1. Систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей. 2. Функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для нормального функционирования.

Персонал - все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Планирование - одна из функций управления, заключающаяся в анализе ситуаций и факторов внешней среды, прогнозировании, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, разработке планов, определяющих будущее состояние системы, путей,

способов и средств его достижения. Планирование на уровне компаний реализуется в форме стратегических и бизнес-планов. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки.

Принципы управления - основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами. Они являются одной из форм сознательного использования объективных законов в практике управления, отражают теоретический идеал управления.

Процесс управления - совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Профессионализм менеджера - овладение менеджером специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способность его работать с людьми в различных сферах. Стресс (от англ. stress — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга состояний напряженности человеческой психики, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Субъект управления - звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве субъекта управления можно рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др. Выделение С. У. ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения. Оно основано на силе примера и власти эксперта. При этом исполнитель полностью осознает, что делает и почему.

Управленческое решение - 1. Акт деятельности менеджера или управляющей подсистемы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым

определяющий нормальное функционирование или развитие системы. 2. Заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленных совместных действий. Р.У. разделяет процесс управления как бы на две стадии — диагностика проблемы и выбор варианта ее решения и практическая деятельность по реализации решения. Поэтому в решении соединяются операции аналитической и практической деятельности. Р.У. существует только тогда, когда есть разрешение проблемы, устранение противоречия, мешающего нормальному функционированию или развитию системы.

Основными характеристиками Р.У. являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

Управляемость - 1. Ответная реакция, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления). 2. Количество (максимальное) конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять субъект управления.

Участие работников в управлении - это эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением в разной форме — от внесения предложений по улучшению деятельности организации (подразделения) до участия в подготовке и принятии решений.

Функции управления - это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Выделяют общие и частные функции управления.

Цель управления - желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц. У. - начальный этап процесса управления. Ц.У. является направляющим фактором деятельности руководителя. Ц.У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

Этика - это образ действий, поведение человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Она отражает нормы поведения людей в обществе, в семье, в производственной сфере, включая систему идеалов, на которые опирается менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Этикет деловой - это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, а также следование им.

Это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора.

Эффективность менеджмента - сложная, многогранная социально-экономическая категория, результативность управленческой деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности менеджмента - отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Список использованной литературы:

Постановления Президента Республики Узбекистан:

1. Постановление президента республики Узбекистан «По инновационному развитию сферы культуры и искусства в республике Узбекистан» от 26.08.2018 г.
2. Постановление президента республики Узбекистан «Об утверждении концепции дальнейшего развития национальной культуры в республике Узбекистан» от 28.11.2018 г.

Труды Президента Ш.М. Мирзиёева:

1. Шавкат Мирзиёев 3 августа 2017 год на встрече с представителями творческой интеллигенции страны.
2. Шавкат Мирзиёев «Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан»
3. Шавкат Мирзиёев «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя»

Труды Первого Президента Каримов И.А.:

1. Каримов И.А. Выступление на конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики в Узбекистане». 14.09.2012 г// Национальное информационное агентство Узбекистана (УзА)
2. Каримов И.А. «Узбекистан свой путь обновления и прогресса» 1992г
3. Каримов И.А. «Узбекистан по пути углубления экономических реформ» 1995г

Список основной литературы:

1. Авдеева Л.И., Казакова О.К., Локшина Т.Я., Солопихин В.В., Лагутина И.С. Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие /. Донецк: ДонНУ, 2002

2. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие. М., 2005.
3. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник /В.Р. Веснин. - 4-е изд., испр. и доп.-М.: Элит, 2004.
4. Вачугов, Д.Д., Березкина, Т.Е., Кислякова, Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова/под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд.- перераб. и доп.-М.: Высшая школа, 2005.
5. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Гардарики, 2002
6. Вачугов, Д.Д., Березкина, Т.Е., Кислякова, Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова/под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд.- перераб. и доп.-М.: Высшая школа, 2005.
7. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.-М.: Гардарики, 2002.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 1997.
9. Зайнутдинов Ш.Н. Менеджмент учебное пособие, Ташкент-2011
10. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учеб. - метод. комплекс. М., 2008.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.
12. Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007..
13. Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Архангельск, 2002. № 2 (27)
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991
15. Комарова Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / М., 2001.
16. Кравченко А.И. Культурология: учеб. пособие для ВУЗов. М., 2003.

17. Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса", Санкт-Петербург 2001
18. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 211
19. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008.
20. Перегудов Л.В., Саидов М.Х. Олий таълим менеджмент ива иктисодиёти Ташкент-2002
21. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник/ З.П. Румянцева .-М.: ИНФРА-М, 2005
22. Сетков, В.И. Основы общего менеджмента: учебник/ В.И. Сетков. - М, 2003.- 292с.
23. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.;
24. Солиев А. Маркетинг Ташкент-2010
25. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007.
26. Тульчинский Г.Л., В.Л. Терентьева Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд /, М., 2006.
27. Федотова Н.Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона // Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки». № 63. 2011.
28. Федотова Н.Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник № 4. Великий Новгород, 2012.
29. Чернышева М.А. Основы менеджмента: современные технологии: учеб. пособие-М.: ИКЦ «МарТ», 2003
30. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003.
31. Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008.

32. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг. 2001.

Сайты:

1. www.bilim.uz
2. www.gov.uz
3. www.press-servise.uz
4. www.edu.uz
5. www.ziyo.edu.uz