

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ . . . . .	11
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО . . . . .	13
ПРЕДИСЛОВИЕ . . . . .	16
Организация текста . . . . .	19
Другие особенности данного издания . . . . .	21
Веб-сайт . . . . .	21
БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .	22
ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ И ИСКУССТВО . . . . .	24
Бизнес в сфере искусства и развлечений . . . . .	25
Менеджеры и организации . . . . .	31
Уровни менеджмента и типы менеджеров . . . . .	34
Общие элементы в организации . . . . .	37
Художественные организации как институты . . . . .	39
Менеджмент как процесс . . . . .	42
Выбор организации для проекта . . . . .	48
Дополнительные источники . . . . .	49
ГЛАВА 2. АРТ-ОРГАНИЗАЦИИ И АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ . . . . .	50
Арт-менеджер . . . . .	51
Арт-институции . . . . .	51
Краткий исторический очерк . . . . .	52
Современные арт-организации . . . . .	65
Функции и обязанности арт-менеджера . . . . .	72
Рост роли арт-менеджера и Национальный фонд искусств США . . . . .	81
Выводы . . . . .	91
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	91
ГЛАВА 3. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО ТЕНДЕНЦИИ . . . . .	97
Менеджмент как искусство и социальная наука . . . . .	98
Эволюция теории менеджмента . . . . .	101

Сохраняющиеся тренды в менеджменте . . . . .	105
Управление человеческими отношениями (1927 г. — наше время) . . . . .	111
Современный менеджмент . . . . .	115
Выводы . . . . .	123
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	124
<b>глава 4. АДАПТИВНАЯ АРТ-ОРГАНИЗАЦИЯ . . . . .</b>	<b>127</b>
Адаптация в конкурентной среде . . . . .	128
Меняющиеся среды . . . . .	130
Управление изменениями . . . . .	130
Рост и изменения . . . . .	131
Контент-анализ . . . . .	134
Оценка сред . . . . .	137
Источники информации . . . . .	160
Влияние будущих трендов на искусство . . . . .	166
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	170
Дополнительные источники . . . . .	172
<b>глава 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ . . . . .</b>	<b>176</b>
Миссия, видение, ценности . . . . .	177
Контекст планирования . . . . .	178
Планирование в арт-организации . . . . .	186
Цели, задачи, планы действий, оценка . . . . .	198
Пределы планирования . . . . .	204
Принятие решений при планировании . . . . .	208
Теория решений . . . . .	211
Выводы . . . . .	213
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	214
Дополнительные источники . . . . .	218
<b>глава 6. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН . . . . .</b>	<b>219</b>
Жизнь в организациях . . . . .	220
Организация как функция менеджера . . . . .	220
Подходы к организационному дизайну . . . . .	222

Организационная структура и схема организации . . . . .	227
Неформальная структура организации . . . . .	237
Структура с точки зрения арт-менеджера . . . . .	238
Координация . . . . .	246
Рост организации . . . . .	251
Корпоративная культура и сфера культуры и искусства . . . . .	252
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	255
<b>глава 7. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И ИСКУССТВО . . . . .</b>	<b>261</b>
Кадровое обеспечение организации . . . . .	262
Укомплектование организации кадрами . . . . .	263
Общая матрица должностей . . . . .	271
Ограничения при комплектовании кадров . . . . .	272
Рекрутинг . . . . .	275
Диверсифицированность рабочих мест и арт-организации . . . . .	278
Отбор соискателей . . . . .	278
Ориентация и обучение . . . . .	283
Оценка эффективности и увольнение . . . . .	285
Волонтеры для сферы искусства и культуры . . . . .	288
Совет директоров . . . . .	290
Профессиональные союзы и искусство . . . . .	292
Поддержка и развитие персонала . . . . .	299
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	301
Дополнительные источники . . . . .	303
Руководство для наемного работника. Образец . . . . .	304
<b>глава 8. ЛИДЕРСТВО И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА . . . . .</b>	<b>307</b>
Центральная роль руководителя . . . . .	308
Основы лидерства . . . . .	308
Формальное и неформальное лидерство . . . . .	310
Власть как ресурс лидерства . . . . .	312
Подходы к изучению лидерства . . . . .	318
Лидерство и креативность . . . . .	325
Будущее лидерства? . . . . .	327
Мотивация и условия труда в сфере искусства и культуры . . . . .	327

Теории мотивации . . . . .	328
Сочетание теорий . . . . .	340
Групповая динамика . . . . .	341
Лидерство и работа с советом директоров . . . . .	349
Основы коммуникации и эффективное лидерство . . . . .	354
Выводы . . . . .	358
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	359
Дополнительные источники . . . . .	364
 глава 9. ОПЕРАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ И БЮДЖЕТ . . . . .	 366
Операционный контроль как функция менеджмента . . . . .	367
Элементы операционного контроля . . . . .	369
IT-системы обработки данных для менеджмента . . . . .	379
Бюджеты и системы контроля . . . . .	389
Бюджет и движение денежных средств . . . . .	403
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	407
Дополнительные источники . . . . .	412
 глава 10. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ . . . . .	  413
Общая картина экономики . . . . .	414
Экономические проблемы, с которыми сталкиваются искусство и культура . . . . .	415
Экономическая среда и искусство . . . . .	423
Экономика затрат, превышающих доходы . . . . .	426
Эффект мультипликатора и искусство . . . . .	427
Применение основных экономических принципов к искусству и культуре . . . . .	428
Финансовый менеджмент. Обзор . . . . .	445
Финансовый менеджмент в некоммерческой организации . . . . .	447
Бухгалтерский учет и счетоводство . . . . .	449
Управление финансами и экономическая дилемма . . . . .	465
Что дальше? . . . . .	467
Создание финансового отчета . . . . .	468
Веб-ресурсы по теме главы . . . . .	470
Дополнительные источники . . . . .	470

глава 11. МАРКЕТИНГ И ИСКУССТВО . . . . .	471
Маркетинговый ландшафт . . . . .	473
Поиск аудитории . . . . .	474
Принципы и термины маркетинга . . . . .	475
Эволюция современного маркетинга . . . . .	481
Управление маркетингом . . . . .	488
Стратегические маркетинговые планы . . . . .	498
Выводы . . . . .	508
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	511
Дополнительные источники . . . . .	514
глава 12. СБОР ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ . . . . .	515
История и тенденции пожертвований . . . . .	516
Почему люди делают пожертвования? . . . . .	517
Сбор средств и искусство . . . . .	520
Навыки менеджера при сборе средств . . . . .	530
Обоснование поддержки . . . . .	530
Менеджмент данных . . . . .	534
Затраты на сбор средств и контроль . . . . .	536
Технологии и инструменты сбора средств . . . . .	537
Комплексная кампания по сбору средств . . . . .	538
Корпоративные пожертвования . . . . .	550
Фонды . . . . .	553
Государственное финансирование . . . . .	554
Выводы . . . . .	557
Содержание главы в кратком изложении . . . . .	558
Дополнительные источники . . . . .	560
глава 13. СТИЛИ И ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА . . . . .	568
Стили менеджмента . . . . .	568
Модели менеджмента . . . . .	578
Открытая система менеджмента . . . . .	581
Система ситуационного управления: интегративный подход . . . . .	582
Управление персоналом: совет директоров, творческий состав, технический персонал . . . . .	587
Финансовый менеджмент . . . . .	589

Связи с правительственными структурами . . . . .	591
Выводы . . . . .	592
ГЛАВА 14. КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	
И ПОДГОТОВКА К РЫНКУ ТРУДА . . . . .	
Работа в сфере искусства и культуры и ее эволюция . . . . .	599
Где есть и будет работа . . . . .	600
Личный выбор и его критерии . . . . .	601
Личный план . . . . .	602
С точки зрения работодателя . . . . .	603
Вопросы компенсации . . . . .	603
Варианты развития карьеры . . . . .	608
Как правильно организовать поиск работы . . . . .	612
Построение карьеры . . . . .	619
План развития карьеры . . . . .	621

## *Предисловие издателя*

**Н**ЕСМОТРЯ на то что каждая книга в нашем проекте — особенная, именно работа профессора управления в сфере искусства Уильяма Байрнса нуждается в комментарии издателя. Во многом этот комментарий необходим потому, что у книги есть свои интенции и необычная для научной монографии структура. Читателям, которые захотят ознакомиться с «Менеджментом и культурой», вероятно, покажется, что книга напоминает учебник. В действительности это так и не так одновременно. Дело в том, что «Менеджмент и культура» посвящена не «исследованиям культуры» (серия, в которой выходит работа) как таковым, но скорее менеджменту в культуре, то есть конкретным практическим советам для тех, кто уже работает в сфере искусств или только собирается в ней работать. К слову, сам Байрнс активно разбирает темы, представленные в книге, со своими аспирантами (а не студентами), которые готовятся посвятить свою жизнь администрированию искусств. И поскольку книга ориентирована на практику, автор после каждой темы предлагает некоторое количество кейсов и вопросов для читателей. Но это вопросы отнюдь не для «самоконтроля», которые обычно даются в учебниках, но такие, которые лучше помогут понять читателям, как более эффективно управлять искусством, — вдруг они что-то делают не так или сделают не так в будущем.

Обычно цель учебников — ввести в азы конкретной дисциплины, то есть рассказать о главных темах, скажем, экономической, политической или социальной теории. Однако в данном случае речь идет о совершенно конкретных вопросах — как и где искать финансирование на определенные проекты или как вести перегово-

воры о заработной плате и сколько именно просить денег в том или ином городе. Потому что качество и стоимость жизни в разных городах разные, и если вы захотите управлять искусством в Нью-Йорке, это будет стоить вам дороже, нежели в Москве, и, следовательно, при переговорах с работодателями нужно быть готовым даже к такому, казалось бы, очевидному вопросу. Иными словами, мы имеем дело не столько с учебником, сколько с авторской монографией, предельно ориентированной на практику для людей, готовых посвятить свою жизнь организации концертов, выставкам в арт-галереях, музейному делу, прокату голливудского или фестивального кино и т.д. Таким образом, главным менеджерам (надеюсь, вы оценили иронию) Издательского дома Высшей школы экономики меньше всего хотелось бы, чтобы такая важная для профессионалов работа вдруг затерялась в многочисленных «учебных пособиях» по экономике и праву. И вот почему было принято решение издать ее в самом престижном для издательства проекте.

Кроме того, замечу, что ввиду сложной структуры книги и ее объема работа над «Менеджментом и культурой» далась сотрудникам Издательского дома совсем не просто. С тех пор как были куплены права на четвертое издание «Менеджмента и культуры» и началась активная работа по переводу и редактированию, уже вышло очередное, пятое, издание книги. И хотя в новом варианте текста внесены некоторые изменения, они имеют технический и сиюминутный характер и не касаются принципиальных вопросов (некоторые кейсы новые, но главные вопросы для обсуждения — прежние). Само по себе то, что книгу регулярно переиздают, свидетельствует о ее востребованности и непреходящей актуальности. Так что нам остается надеяться на то, что «Менеджмент и культура» окажется востребованной среди менеджеров, культурологов, практико-ориентированных сотрудников в сфере искусства, и русский перевод, как и оригинальный текст, точно так же выдержит не одно и не два издания. Это поистине уникальная работа для всех тех, кто планирует заниматься администрированием культуры.

Александр Павлов,  
*руководитель проекта серийных монографий  
по социально-экономическим и гуманитарным наукам*



## Вступительное слово

**В**Ы устали это слушать. Вы закатываете глаза и боретесь с зевотой каждый раз, когда слышите это высказывание, превратившееся в клише: «В жизни постоянны только перемены».

Но вы слышите это снова и снова, потому что это — *трюизм*. Основной вызов для нас, менеджеров, работающих в сфере искусства и культуры, — перемены: меняющиеся внешние условия, эволюция стилей и подходов художников, прогресс в подаче искусства непрерывно трансформирующейся аудитории, метаморфозы конкуренции за ресурсы и внимание.

Единственный и неизменный с тех пор, как появился человек, аспект создания, презентации и сохранения искусства, — неистощимое желание художников творить. Они продолжали писать, рисовать, петь, танцевать, ваять или играть вопреки скептикам, которые годами твердили, что текущие экономические или социальные условия неблагоприятны для творчества. Как обычно... Убежден, что *вторая самая древняя* профессия на земле — художник. А на третьем месте — арт-менеджеры. Уверен, как только первые люди, сидя у очага, стали делиться друг с другом историями и создавать рисунки, чтобы проиллюстрировать свои идеи или эти истории, появились менеджеры, помогающие рекламировать художественные мероприятия и сохранять плоды творчества. Художники всегда будут создавать новые произведения, поскольку не могут сопротивляться внутренним творческим позывам и не вмешиваться в мир вокруг себя. А мы, менеджеры, должны одновременно и облегчать творческий процесс для художников, и создавать возможности для того, чтобы их творчество было оценено по достоинству.

На менеджерах в некоммерческом секторе культуры лежит грандиозная ответственность. Наша миссия — создавать атмосферу, в которой творцы могли бы реализовать свое видение мира. Делается это при помощи ресурсов, которые без нас, под давлением традиционной системы свободного рынка, были бы недоступны совсем или доступны в гораздо меньшем объеме. Мы должны привлекать к художественному творчеству аудиторию — заинтересованную и подготовленную — максимально эффективным образом. Из-за постоянных перемен процесс менеджмента никогда не бывает легким. Каждый наш день — это новые ситуации и реалии; некоторые менеджеры зачастую ложатся на дно, если условия неблагоприятны, и ждут, когда жизнь «вернется в нормальную колею». К сожалению, этого никогда не происходит. Как заметил несколько лет назад Джордж Торн, автор и консультант: «Сиюминутные условия — это и есть новая норма. Как прежде, уже не будет». Мы должны адаптироваться к новой реальности и продолжать свое служение.

Поскольку среда постоянно меняется, ключ хорошего менеджера к успеху — это нечто большее, чем просто знание того, *что* делать. Нужно еще знать, *зачем* мы это делаем, то есть необходимы теоретические основания и фундаментальные принципы наших действий. Когда перестает работать то, что мы делаем, эти базовые концепции помогут понять, *зачем нужна* наша деятельность; они будут способствовать развитию у нас творческого мышления, подскажут подход к новым условиям.

Чтобы хорошо решать проблемы, которые встают перед нами из-за постоянных изменений, и соответствовать новым вызовам, нужно образование. Обучение может быть теоретическим и проходить в учебной аудитории, практическим, то есть полученным в процессе работы, а также приобретенным по программе профессионального развития или неформальным — через наведение справок и самостоятельное изучение вопроса. Наиболее успешные менеджеры знают, что лучшее образование — сочетание четырех упомянутых образовательных систем, или, попросту говоря, обучение на протяжении всей жизни.

Книга «Менеджмент и культура» вносит вклад в продолжающуюся в течение всей жизни обучение сегодняшних арт-менеджеров, будь то любознательные студенты или опытные специалисты. В этой книге Уильям Байрнс не просто излагает азы менеджмента

применительно к сфере искусства и развлечений. Он погружает читателя в контекст процесса менеджмента и помогает понять последствия предпринимаемых действий — влияние на институты, партнеров и акционеров. Как мы видели на примере других индустрий, в нашем все более взаимозависимом мире последствия действий не всегда очевидны и более влиятельны, чем можно ожидать. Это верно и для искусства. В книге Байрнса даются четкие ориентиры, помогающие разобраться в этих пересекающихся, взаимосвязанных и порой противоречивых вопросах, стратегиях и возможностях. Те, кто собирается заняться арт-менеджментом, не могут желать лучшего введения в тему; уже работающим профессионалам книга даст теоретическое обоснование их действий, оказав, таким образом, хорошую поддержку в их навыках.

По мере того как борьба за наилучшее выполнение наших задач при сохранении институциональных оснований становится все ожесточеннее, менеджеры в сфере искусства нуждаются во все больших преимуществах. «Менеджмент и культура» — важнейший инструмент в решении этих проблем.

Дэн Дж. Мартин,  
*директор Института управления  
творческими организациями,  
Университет Карнеги — Меллона  
<[www.artsnet.org](http://www.artsnet.org)>*

## Предисловие

**Т**РУДНО поверить, что затеянный 15 лет назад личный проект, который был призван помочь в преподавании интердисциплинарного курса по менеджменту в сфере искусства, превратился в учебник, по которому учатся во всем мире. Начав преподавать арт-менеджмент, я использовал несколько учебников, чтобы добиться интердисциплинарного подхода к теме. Цель данного издания — соединить теории и практики менеджмента, экономики, управления персоналом, маркетинга, сбора средств с изобразительными и исполнительскими искусствами. В центре моего внимания остается управление художественной организацией, осуществляемое через интеграцию множества разных дисциплин.

За последние 15 лет в мире, в котором художникам, деятелям культуры и художественным и творческим организациям приходится каждый день бороться за выживание, произошло много изменений. Процесс управления организацией, постановки спектакля или создания выставки во многом упростился благодаря технологическим достижениям. В то же время в искусстве так или иначе все происходит по старинке.

Исполнитель может зайти в репетиционный зал, слушая замечания постановщика или режиссера касательно вчерашней репетиции, скачанные с сайта в MP3-плеер. Однако когда подойдет время самой репетиции, об информационных технологиях забудется и начнется вечный процесс работы с текстом, музыкальным сопровождением, либретто или с членами актерского ансамбля. Точно так же директор музея или галереи может записать экскурсию по выставке, а посетители смогут прослушать ее на своих мобиль-

ных телефонах, но ему все равно придется поправить косо висящую на стене картину.

По-своему увлекательно размышлять о том, что принесет искусству в нашем мире будущее. Мы все знаем, что борьба за материальную возможность жить искусством или арт-менеджментом продолжается. Искусство вознаграждает тех, кто им занимается, и порой духовного воздаяния бывает вполне достаточно. Однако мы живем в мире, в котором страстная увлеченность не всегда вознаграждается материально.

Художественным организациям, большинство из которых представляет собой очень маленькие предприятия, приходится решать проблемы с оплатой счетов за электричество, обдумывая при этом, как найти себе новых зрителей разного возраста. Эти проблемы могут иногда обескураживать, тем не менее и художники, и художественные организации не сомневаются в своем влиянии и на общество, и на мир в целом. Преобразующая сила искусства превосходит его экономическое воздействие.

Эта книга предназначена для слушателей программ по арт-менеджменту или курсов по театральному менеджменту. Однако она адресована тем, кто уже работает в этой сфере и хочет расширить свои знания и понимание многих из ключевых принципов, лежащих в основе управления художественной организацией. Я попытался привести примеры и дать ссылки на ресурсы, которые менеджеры могут применить в своей нынешней работе.

Книга также предназначена для того, чтобы в контексте курса в колледже или университете дать студенту представление о ключевых понятиях арт-менеджмента и таких его развивающихся областях, как маркетинг и фандрайзинг, или сбор пожертвований. Я исходил из того, что студент уже имеет некоторый опыт работы в сфере искусства, пусть лишь начальный. Возможно, не всем темам уделено в книге должное внимание, однако интерес к отдельным темам может быть удовлетворен за счет обращения к дополнительным ресурсам и источникам, которые указаны во врезках или в конце глав.

Готовя четвертое издание этой книги, я счел необходимым пересмотреть и обновить многие примеры и иллюстрации. У арт-менеджеров появился доступ к огромному количеству ресурсов в Сети, и я попытался отобрать ссылки на сайты, которые позволили бы читателям подробнее узнать о темах, затронутых в данной книге.

Не могу гарантировать, что все эти сайты пригодятся, а ссылки на них будут действительны, но моя цель — расширить возможности персонального поиска информации и набор инструментов для него.

За последние 15 лет или чуть больше феноменально расширился доступ к информации. Ее поиск занимает теперь всего секунды и не представляет собой ничего особенного. Все, начиная от онлайн-программ стратегического планирования до систем отслеживания спонсоров, стало сегодня доступно менеджерам за малую часть тех денег, которые это стоило 10 лет назад. В то же время способность арт-менеджера напрямую общаться со своей аудиторией круглые сутки и без выходных радует настолько же, насколько и пугает. Нынешнее время по-настоящему захватывающее для арт-менеджеров.

Хотя от издания к изданию книга эволюционировала, в ее основе лежит убежденность в необходимости формировать у арт-менеджеров восприимчивость, здравый смысл и умение применять навыки из таких дисциплин, как бизнес, технология, финансы, экономика и психология. Слова о сохранении искусства в арт-менеджменте, возможно, звучат упрощенно, как слоган. Однако любой, кто хотя бы какое-то время работал в данной области, скажет, что это осуществить труднее, чем кажется.

Моя основная посылка состоит в том, что цель арт-менеджера — помочь творческой организации и ее членам реализовать их идеи и выполнить их миссию. Ради того, чтобы сохранить мечту, которая привела к созданию организации, стоит просыпаться каждое утро и непрерывно двигаться вперед. Это стремление, которое может показаться громкой фразой, основывается на допущении, что эффективный арт-менеджер доносит до публики уникальный опыт сопереживания искусству. Есть разные способы такого сопереживания. Например, идеально спетая или сыгранная музыкальная нота, танцевальное па, преодолевающее законы гравитации, или вызванная эмоция побуждают уникальное переживание. Порой картина, скульптура или фотография приносят неопишное удовольствие, когда просо стоишь и смотришь на это. Мощно и убедительно сыгранная театральная сцена — так, что бегут мурашки по коже, — нас обогащает. Работа, состоящая в том, чтобы дать другим людям возможность пережить этот опыт, представляет собой исключительно достойное занятие.

Хотя данная книга не претендует на то, чтобы дать все ответы на вопрос о том, как лучше максимизировать художественный опыт

или идеально руководить организацией, я надеюсь, что она все же подскажет, как арт-менеджер может максимально эффективно использовать доступные ему ресурсы. Книга содержит информацию и идеи, которые могут стать трамплином для развития собственных идей, для достижения успеха и ведущих позиций в арт-менеджменте. Желаю удачи в этих начинаниях.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕКСТА

Четвертое издание книги «Менеджмент и культура» имеет следующую структуру:

*глава 1* получила новое название и содержит обзор типов и уровней менеджмента, которые встречаются в арт-организациях. В главе обсуждаются менеджериальные процессы, а также рассматриваются варианты миссий и видения организации;

*глава 2* также получила новое название и была доработана. В ней описаны исторические корни арт-организаций и эволюция их менеджмента. В главу включен образец бизнес-плана и внесены изменения в раздел, посвященный работе современного арт-менеджера;

*глава 3* является введением в эволюцию теории менеджмента, с древности до наших дней. В ней дается обзор многих ключевых систем и характеристика фигур, которые внесли вклад в то, что теперь образует область менеджмента, представлены базовые концепции системного и ситуативного менеджмента. Глава была дополнена описанием некоторых самых последних тенденций в области менеджмента;

*глава 4* получила новое название и была доработана с тем, чтобы отразить многочисленные изменения, произошедшие в мире за последние несколько лет. Однако в центре внимания в этой главе по-прежнему остаются отношения арт-организации с множеством внешних сил, формирующих сегодня наше общество. Был пересмотрен раздел о контент-анализе и внесены изменения в разделы, касающиеся каждой из внешних сред;

*глава 5* претерпела изменения композиции, чтобы лучше описать стратегическое планирование и принятие решений, в нее был добавлен материал о SWOT-анализе<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Метод стратегического планирования, где SWOT — *strengths* (сильные стороны организации); *weaknesses* (слабые стороны); *opportunities* (возможности); *threats* (угрозы). — *Примеч. ред.*

*глава 6* содержит анализ принципов построения организации и организационного дизайна. В ней были обновлены графики, показывающие несколько типов художественных организаций, и переработан раздел о корпоративной культуре;

*глава 7* изменила заглавие, которое теперь отражает интеграцию менеджмента персонала, стратегического планирования и организационного дизайна. Целью было показать различные методы описания работ, рекрутирования сотрудников, отбора персонала и обеспечения профессионального роста;

*глава 8* описывает основные концепции теории лидерства, включая характеристический, поведенческий и ситуационный подходы, групповую динамику и поведение. В нее также вошла информация о работе с советом директоров и о проведении совещаний;

*глава 9* была пересмотрена и теперь включает вопросы информационных систем менеджмента и процессы составления бюджета, без которого в организации не обойтись. В ней доработаны разделы о контроле и распределении ресурсов;

*глава 10* также была переделана и дополнена. В нее вошло описание базовых экономических концепций и техник управления финансами в приложении к арт-менеджменту. Концепции, относящиеся к спросу и предложению, соотнесены с работой художественных организаций. Также указаны классические и новые исследования по экономике исполнительских искусств. Обсуждается умение читать и понимать финансовые отчеты и основы финансового планирования;

*глава 11* была дополнена так, чтобы отразить многие новые стратегии маркетинга и привлечения аудитории, исследуемые при помощи Интернета. Были добавлены раздел об управлении брендами и указания на новые ресурсы;

*глава 12* также была дополнена. Теперь она отражает текущие практики в области развития и сбора средств. Основная тема этой главы по-прежнему — способы, которыми организация может увеличить доходы, чтобы выполнить свою основную задачу. В главе обсуждаются аудит фандрайзинга, стратегическое планирование, работа с разными категориями спонсоров и технологии сбора средств;

*главе 13* дано новое название, и она была пересмотрена и доработана с учетом изменений и дополнений, внесенных в книгу. Основное внимание в главе по-прежнему уделяется развитию ин-



тегрированной системы для применения знаний, полученных из предыдущих глав;

*глава 14* имеет новое название и дополнена. В нее добавлены разделы о компенсации и о технологиях более эффективного поиска работы.

## ДРУГИЕ ОСОБЕННОСТИ ДАННОГО ИЗДАНИЯ

Каждая глава содержит несколько новых врезок; во многих главах анализируются совершенно новые кейсы или даны новые темы для обсуждения. Список терминов, концепций и вопросы для обсуждения сохранены. Это сделано для создания возможности диалога во время занятий. Многие списки дополнительной литературы и источников по смежной тематике обновлены. Там, где это было возможно, пересмотрены иллюстрации, чтобы визуальное представление об обсуждающихся в главе концепциях было более ярким.

## ВЕБ-САЙТ

Теперь у этой книги есть свой сайт (см.: <[www.managementandthearts.com](http://www.managementandthearts.com)>). Я приглашаю преподавателей, студентов и менеджеров, связанных с сферой искусства, продолжить изучение вопросов или идей каждой из глав книги на этом сайте. Кроме того, на сайте имеется образец программы курса с дополнительными проектными заданиями и ссылками на другие ресурсы. Можно также принять участие в блоге сайта или написать мне на электронный адрес <[byrnes@managementandthearts.com](mailto:byrnes@managementandthearts.com)>.

Со временем я планирую расширить данный сайт, являющийся дополнением к книге, которое предназначено для широкого круга читателей, преподавателей и студентов.

Преподавателям готов выслать ответы относительно финансового отчета танцевальной труппы, использованного в главе 10. С благодарностью приму предложения, исправления или вопросы, касающиеся этого издания книги. Спасибо.

## Благодарности

**П**ОДГОТОВКА четвертого издания книги «Менеджмент и культура» была по-настоящему коллективным предприятием. Я постараюсь поблагодарить всех, кто внес свой вклад в это дело. Как всегда, я глубоко благодарен моей жене Кристин, которая мне помогала в течение всех тех восьми месяцев, что ушли на изыскания, пересмотр, доработку и написание этого варианта книги.

Я не закончил бы эту работу без поддержки моих исследований и научной работы Университетом Южной Юты. Обратная связь и ресурсы, предоставленные студентами программы арт-администрирования, были просто бесценными. Наши семинарские занятия являлись постоянным источником новых идей и взглядов на менеджмент и лидерство в искусстве. Хочу выразить особенную признательность Анне Эблис, Джули Харкер Холл, Шэннону Сандбергу и Элизабет Ван Влек за предоставленные для этого издания материалы. Благодарю также многочисленных преподавателей, которые пользовались предшествующими изданиями книги «Менеджмент и культура», — ваши вопросы и подсказки очень помогли в работе над новой редакцией.

Хочу также поблагодарить моих коллег здесь, в Сидар-Сити, на Шекспировском фестивале в Юте, за их активное участие в диалоге о том, как художественные организации могут выживать, меняться и добиваться успеха в эти сложные времена. Благодарю Фреда С. Адамса, Р. Скотта Филлипса, Кэмерон Харви, Дугласа Кука, Кэтлин Конлин, Дж.Р. Салливана, Тодда Росса, Майкла Бара и персонал фестиваля за предоставленную мне возможность внести свой скромный вклад в дело фестиваля.

Я также в долгу перед Патриком Овертоном и Джимом Волсом за их замечания и обсуждение с ними проблем — побед и поражений — американского арт-менеджмента. Нельзя также не признать вклад в мою работу сотрудничества с Донной Ло из компании Orlando Shakespeare Theater, Керри Маккарти и Хелен Блайберг из McCarthy Arts Consulting и Роберта Бейли из AMS Planning and Research. Я также ценю тот широкий взгляд на управление художественными и культурными организациями, который мне продемонстрировали мои коллеги в Institut für Sprachen und Wirtschaft (ISW) в Фрайбурге. Возможность с 2003 г. ежегодно читать лекции в этом институте была для меня честью. Херманн Айен, Тенна Йенсен, Конрад Айен и все студенты института помогли мне расширить горизонты.

Все мои коллеги по United States Institute for Theatre Technology, Inc. (USITT) продолжают оставаться источником новых возможностей и расширения знаний о работе с различными точками зрения на развитие организаций и их перспективы. Сильвия Хиллиард Пэннелл, Трэвис де Кастро, Карл Лефко, Мишель Л. Смит, Барбара Э.Р. Лукас, Кэрол В. Кэрриган, Моника Л. Мерритт и многие другие внесли свой вклад в эту книгу, даже не подозревая об этом. Их преданность совершенству служит для меня источником вдохновения, а их дружба бесценна.

Моя особая признательность — Уиллу Мейтланду Вайссу и Ричарду Малони из Бостонского университета за ценные замечания по рукописи. Их многочисленные советы были бесценны на последнем этапе работы над данным изданием. Я также высоко ценю соображения Дэна Мартина об эволюции арт-менеджмента, высказанные во вступительном слове к данному изданию.

Наконец, хотя и не в последнюю очередь, я хочу поблагодарить моих коллег из издательства Focal Press, в особенности Кару Андерсон, Донмари Симпсон, Валери Джири и Алису Андреола, за их помощь и поддержку на протяжении тех месяцев, когда готовилось это издание книги.

*Апрель 2008 г.,  
Сидар-Сити, Юта*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)