

# ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие посвящено проблемам классического арт-менеджмента в России. Материал выстроен таким образом, что читатель получает представление о менеджменте как науке и области практической деятельности, историческом развитии музыкального менеджмента, узнает о его методах и функциях, знакомится с методами организации мероприятий, маркетинга, PR, рекламы в данной сфере деятельности.

Учебник построен следующим образом: в первой части даются краткие общие сведения по менеджменту. Автор не претендует на полноту изложения материала в данном случае, а только предлагает освоить необходимый минимум знаний по проблеме, требующей специфических навыков и умений, и о которых речь пойдет во втором разделе пособия.

Поэтому читателю в случае необходимости более глубокого освоения материала по основам менеджмента предлагается осваивать фундаментальные работы, которые указаны в списке литературы. Главы, посвященные непосредственно арт-менеджменту, даются более подробно, с рядом практических указаний и рекомендаций. В третьем разделе представлены методические рекомендации для преподавателей и обучающихся, задания для самостоятельной работы.

*Менеджмент — это управление, руководство кем-либо или чем-либо. При этом управление — это функция организованных систем любой природы (биологических, технических, социальных), а менеджмент — как организация деятельности — является свойством исключительно социальных систем и их разновидностей (социально-технических, социально-экономических, социально-культурных и т. д.).*

РАЗДЕЛ I

**ОБЩИЕ ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

1.1.  
ЭТИМОЛОГИЯ  
ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Установить *этимологию* понятия «менеджмент» можно через выявление его исторических корней.

В античной Греции самым близким по звучанию и значению слово *master* имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить». Искусство управления людьми в Древней Греции называлось «демагогией». Этим словом обозначали тех, кто брал на себя нелегкие и ответственные функции. *Demagogia* переводится как «руководство народом», «управление страной» (*demos* — народ, *ago* — веду). Кульминация древнегреческого народовластия требовала специфической формы управления — умения с помощью слова повести за собой массы людей. Расцвет риторики и ораторского искусства приходится, как правило, на периоды демократических режимов. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно.

Другой метод управления — «рукоприкладство», то есть умение вести за собой при помощи физического воздействия, как специфику тиранического режима, неограниченной власти государя, — назывался «деспотизмом». Греческое слово *despoteia* именовало неограниченную власть одного лица, стоящего над народом, то

есть нечто противоположное демагогии. Однако первоначально словом «деспот» обозначали также домохозяина, владельца, начальника и предводителя. Естественно, это совсем другой тип социальных отношений. Демагог имеет дело с равными себе гражданами, свободными в своем волеизъявлении. Для того чтобы как-то выдвинуться, стать вождем, надо воздействовать на сознание, разум и душу людей. Отсюда и расцвет ораторского искусства. Таким образом, слово «демагог» обозначает одновременно государственного деятеля и своекорыстного искателя народной популярности. «Демократия» означает силу или власть народа, а «демагогия» — искусство манипулировать этой властью, иногда во вред самим людям. «Деспотия» — это прежде всего власть господина над рабами. Деспотизм — тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству. Методы принуждения здесь неизбежны (корень «дес» в древнегреческом языке означал «связывать», «сковывать»).

Древнегреческое *ago*, даже не будучи соединенным с *demos*, несет в себе смысл руководства, управления, а кроме того — ведения дела, воспитания. Если поменять приставку *demos* на приставку *paid* (дитя), а корень *ago* оставить неизменным, то мы получим новое слово — педагогика, то есть искусство воспитания и ухода за детьми. Вместе с тем *paidagogeo* обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом назывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появился дополнительный смысл — «вождь», «руководитель».

В латинском языке существует слово *mancipets* — предприниматель, подрядчик. Первоначально так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме *mancipium* обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности. Однако *mancipium* включало в себя два прямо противоположных смысла: с одной стороны, неограниченную власть, а с другой — ее полное отсутствие, бесправное положение раба. *Mancipio* означает «передавать в собственность», покупать что-либо (или даже

кого-либо). Рабы в Древнем Риме являлись частью имущества, достоянием рабовладельца. Их можно было покупать или передавать в собственность (наследовать).

Само по себе слово *mancipio* образовалось от слияния двух самостоятельных слов: *manus* и *capio*. В латинском за словом *manus* тянется целая цепочка значений: рука — насилие — власть — работа — труд — произведение. *Capio* — основа самого главного термина современной экономики — капитала, что обозначает «приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать». При сравнении значений двух слов — *manus* и *capio* наблюдается их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэтому *manept* и переводится как «предприниматель» — человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не исключая применения хитрости и ловкости.

После того, как капитализм зародился и вошел в свою более зрелую форму, функции и деятельность менеджера изменились. В период первоначального накопления успех предпринимателя зависел от размеров капитала, который он вкладывал в дело, наличия квалифицированных кадров и главное — современной техники и технологии. Они на 80 % определяли успех бизнеса. Но в дальнейшем успех дела все сильнее зависел от умения предпринимателя лавировать на рынке, выгодно сбывать продукцию, знать маркетинг, обходить конкурентов, находить выгодных поставщиков и клиентов. Иными словами, успех определялся умением ловчить, лавировать в лабиринте невидимых факторов, включающих в себя психологию потребителей, их установки, мотивы и предпочтения.

Именно поэтому несколько неожиданное толкование современного термина «менеджмент» можно вывести из итальянского *maneggiare* — умения управлять лошадью. Что между ними общего? С одной стороны, предприниматель и капиталист, с другой — искусственная верховая езда. Слова, похожие только по звучанию, имеют совершенно разные, чуть ли не противоположные смысловые значения.

Однако английское слово *manage* означает не просто управлять, но ухитряться, не просто руководить, но

умудряться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других. Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она по команде выполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, благородное животное проделывает совершенно свободно. Конечно, управление лошадью и руководство персоналом — вещи разные, но не настолько, чтобы не видеть общие моменты, определяющие саму специфику управления как искусства. Это искусство как раз и заключается в умении или хитрости так регулировать действия людей, чтобы они этого не замечали, не чувствовали над собою никакого давления или насилия. Иными словами, выполняя поручение, подчиненные должны вести себя так, словно действуют по собственной инициативе. Стало быть, главное в искусстве менеджера — мотивировать и заинтересовать людей, чтобы привести к их добровольному подчинению.

Принуждение или манипулирование, то есть метод «кнута и пряника», не является менеджментом. Это можно назвать управлением, руководством или как-то еще, но с искусством менеджера оно не имеет ничего общего. С лошадью тоже можно обращаться по-разному: например, впрячь ее в тяжелую повозку и подхлестывать плетью в случае сопротивления. Однако с искусством верховой езды это не имеет ничего общего.

Стало быть, стиль управления лошадью и человеком может принимать самые разные формы — от грубого понукания или прямой лести до очень тонкого стимулирования с таким расчетом, чтобы объект управления не чувствовал никакой скованности, выполняя чужие приказы. Поэтому менеджер в современном понимании — это наемный работник, который искушен в том, с чем предприниматель — частный собственник, владелец капитала — справляется не столь успешно. Пока фирма небольшая, он самостоятельно справляется с экономическими, техническими и, собственно, с управлением задачами. Но когда масштабы предприятия расширяются, ему требуется профессиональный помощник, в обязанности которого входит тонкое искусство руководства людьми, умение мотивировать и заинтересовывать их.

## 1.2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Далее следует обратиться к *эволюции* менеджмента как социального института и смене типов делового администрирования. Обозначим только ключевые моменты в истории, когда менеджмент изменялся настолько радикально, что можно говорить об управленческих революциях, то есть переходах из одного качественного состояния в другое.

*Первая революция* произошла 4–5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, то есть менеджеров. Эта модификация удалась благодаря тому, что жрецы удачно переформулировали религиозные принципы. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточным было, если верующие ограничивались подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов.

Результатом таких изменений стало появление принципиально нового типа деловых людей — еще не коммерческих дельцов или капиталистических предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей, чуждых всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она накапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотистые шумерские жрецы вскоре стали самой богатой и влиятельной кастой. Их нельзя было назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги не служили самоцелью для жрецов, а были побочным результатом религиозной и государственной деятельности, ведь служители культа, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет и ведали имущественными делами.

Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические

и деловые записи. Некоторые из них относились к практике управления шумерских священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Сегодня выполнение этих задач составляет содержание административного процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым впоследствии овладели и низшие слои населения. И опять же, проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, решивших просветить шумерцев. Рядовые граждане овладевали навыками письменного языка в той мере, в какой им приходилось постоянно отвечать на различного рода запросы, официальные приказы, вести тяжбы, рассчитывать свой бюджет.

Таким образом, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

*Второе качественное изменение* в области управления произошло приблизительно через тысячу лет после первой и связано с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества, — ценный памятник древневосточного права и важный этап в истории менеджмента.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования.

Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Суть второй революции в менеджменте заключается в появлении светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н. э.) остался в истории не только как автор проектов Вавилонской башни и висячих садов, выдающийся полководец и талантливый строитель,озведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты (культовые башни), но и как создатель системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах.

Он первым начал применять цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более современной форме этот способ применяется в промышленности и в настоящее время.

Достижения Навуходоносора II — строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции — характеризуют *третью революцию* в менеджменте. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, то третья — производственно-строительной.

Значительное количество нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Самые знаменитые из них — система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. До сих пор она считается наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее

вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

*Четвертая революция* в управлении практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII–XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением.

По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры (ручной фабрики) и старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник, то есть капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо одного руководителя-собственника — несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу, где администрирование — формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент — контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

С увеличением объемов производства, ускорением темпов оборота капитала расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений и превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, использованию которыми надо было специально обучаться. Это в фабричную эпоху (XIX век) работа менеджера ограничивалась управлением процессом производства, весьма далеким от научной организации труда. Но позже менеджмент распадается на множество подфункций — планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организацию, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обретал четкую калькуляционную основу — все переводилось в формулы и деньги; создавалась современная система бюджета предприятия.

Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Как только функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе — закрепления за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения) и передачи общих координационных функций менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела, отдела главного технолога и т. п.

Подведем итоги: вначале менеджер и собственник — одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеры и наемные руководители. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро, конструкторский отдел, участок контроля. Менеджер отныне координирует работу специалистов. Ученые изобрели особые инструменты координирования деятельности людей, в частности, систему принятия решений, определение целей политики компании, философию управления.

Менеджмент зародился в частном секторе, а не в государственном. Он возник в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему встал на ноги, то есть явил себя миру как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах (хотя там свободное предпринимательство было очень развито), а в крупных корпорациях, где годовые доходы превышали бюджеты некоторых государств. Благосостояние государства и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие силы нации, но даже люди средних способностей, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Когда в середине XIX века зарождался современный менеджмент, этот процесс мало кто замечал, так как основным явлением было противоборство труда и капитала: революции, стачки, локауты потрясали промышленный мир. XX век называют эпохой противоборства индивида и системы. Весь мир стал одной огромной организацией, в которой главное действующее лицо — бюрократ. Революции и забастовки в развитых странах научились улаживать на договорной основе. Иначе говоря, идеологическое противоборство переросло в управленческое. На современном этапе не капиталист противостоит рабочему, а руководитель — подчиненному.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры — капиталиста. Когда он обжился и понял, что в одиночку ему не справиться с управлением производством, возникла новая фигура — наемный менеджер. Стало быть, начало эпохи — появление капиталиста, а ее конец — приход менеджера.

Промышленная революция и классический капитализм в целом все-таки оставались временем буржуа. Менеджер не стал еще профессионалом и главным героем. Только эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением когорты профессиональных менеджеров и отделением ее от класса капиталистов стало возможно говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который следует считать *пятой революцией* в управлении. Ее

содержанием стало превращение менеджеров в отдельный от капиталистов социальный класс.

Индустриальная революция доказала, что сугубо управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Хотя многие, в том числе и А. Смит, в этом сомневались: для них в середине XIX века главным героем оставался менеджер-фабрикант. Однако уже К. Маркс, написавший «Капитал» в конце 60-х годов XIX века, не верил в историческую перспективу капиталиста, в его способность эффективно управлять сверхсложной экономикой и высокотехнологичным производством.

Со временем теоретики и практики начинают осознавать, что предприниматель в управлении производством — фигура отнюдь не самая главная. К. Маркс полагал, что его наследником является рабочий класс, и не ошибся, поскольку именно пролетариат завоевал господствующие позиции в социалистических странах, включая СССР. М. Вебер видел его преемником бюрократию и тоже оказался прав, ибо бюрократия является мощным фактором развития во всех странах мира.

Различие взглядов социолога М. Вебера и экономиста К. Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист — фигура преходящая. О том же самом говорил Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место занимает бюрократ — государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционерной формы собственности способствуют вытеснению индивидуального капиталиста из производства точно так же, как ручной труд вытесняется машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Вебер заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии, хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М. Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса.

о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX — начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э. Шмидт и К. Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории класс капиталистов постепенно вытесняется административной кастой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Администрация уже захватила господствующие высоты в общественной жизни, государственном и частном секторах экономики и превратилась в самостоятельный социальный слой. Сословная сплоченность бюрократии покоится не только на субъективном ощущении принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода пиетет должности, который защищается административно-правовыми нормами.

Рост бюрократии на самом деле отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

Бюрократия несовместима с участием всех или большинства членов организации в принятии управленческих решений. Она считает только себя компетентной в таких действиях, полагая, что управление — функция профессионалов. Чиновники — это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается администрированием всю жизнь.

Усложнение управления производством приводит к монопольному захвату ключевых позиций «статусной

группой», имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация руководящего аппарата. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, и сверх того — в столь жизнеспособный элемент, что практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статус-кво.

Уже в 1941 году Дж. Бернхайм указывает, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу, его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если он отсутствует, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А. Берлом и Г. Минсом. Их исследования стали эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65 % крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении процесса отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (MP) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)