

СЕРИЯ
ИССЛЕДОВАНИЯ
КУЛЬТУРЫ

William J. Byrnes
Management and the Arts

Fourth Edition

Уильям Дж. Байрнс Менеджмент и культура

Перевод с английского
Инны Кушнаревой
под научной редакцией
Игоря Чубарова

Издательский дом
Высшей школы экономики
Москва, 2020

УДК 005.5:7.05

ББК 60.82+71

Б18

ПРОЕКТ СЕРИЙНЫХ МОНОГРАФИЙ
ПО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ
И ГУМАНИТАРНЫМ НАУКАМ

Руководитель проекта АЛЕКСАНДР ПАВЛОВ

Байрнс, У.Дж.

Б18 Менеджмент и культура / пер. с англ. И. Кушнаревой; под науч. ред. И. Чубарова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 624 с. — (Исследования культуры). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-1102-2 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2051-2 (e-book).

В этой книге Уильям Байрнс не просто излагает азы менеджмента применительно к сфере искусства и развлечений, а погружает читателя в контекст процесса менеджмента и помогает понять последствия предпринимаемых действий — влияние на институты, партнеров и акционеров. Как мы видим на примере других индустрий, в нашем все более взаимозависимом мире последствия действий не всегда очевидны и их эффект больше, чем можно ожидать. Это верно и для искусства. Автор дает четкие ориентиры, помогающие разобраться в этих пересекающихся, взаимосвязанных и порой противоречивых вопросах, стратегиях и возможностях.

Книга адресована как тем, кто собирается заняться арт-менеджментом, так и профессионалам, работающим в этой сфере.

УДК 005.5:7.05

ББК 60.82+71

Перевод выполнен по изданию: *William J. Byrnes. Management and the Arts. Fourth Edition.*

Authorised translation from the English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group LLC

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<<http://id.hse.ru>>

doi:10.17323/978-5-7598-1102-2

ISBN 978-5-7598-1102-2 (в пер.)
ISBN 978-5-7598-2051-2 (e-book)
ISBN 978-0-240-81004-1 (англ.)

Copyright © 2008, Taylor & Francis
All rights reserved.

© Перевод на русский язык.

Издательский дом Высшей школы
экономики, 2020

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
глава 4. АДАПТИВНАЯ АРТ-ОРГАНИЗАЦИЯ	127
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
глава 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	176
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
глава 6. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН	219
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
глава 7. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И ИСКУССТВО	261
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
глава 8. ЛИДЕРСТВО И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА	307
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	599
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

НЕСМОТРЯ на то что каждая книга в нашем проекте — особенная, именно работа профессора управления в сфере искусства Уильяма Байрнса нуждается в комментариях 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 некоторые 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

ВЫ 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 непрестанно 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 продолжающееся 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>*

Предисловие

ТРУДНО 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 проси 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 менеджерские 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-анализе¹;

¹ 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>). 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>.

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

ПОДГОТОВКА 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 Филипса, 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*

Глава 1

Менеджмент и искусство

Искусство сложнее, чем кажется на первый взгляд. Да, исполнительское и изобразительное искусство, предположительно, должны быть развлекательными, но за каждым творческим порывом стоит более глубокая концепция, без которой сообщество может засохнуть и умереть: искусство напоминает о нашей способности к производству нового. Творческий акт суть нашего предназначения и играет важнейшую роль в прогрессе человечества.

Крейг У. Джонсон

О важности искусства для сообщества
2006. Апрель

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Просмотрите термины, используемые в данной главе, и начните включать их в ваши ежедневные размышления о менеджменте и искусстве.

Менеджер	Корпоративная культура
Организация	Функции менеджмента: планирование, организация, управление и контроль
Организовывать	Функциональные области работы для менеджера в сфере искусства: планирование и разработка
Модель открытой системы	Маркетинг и связи с общественностью
Уровни менеджмента: операционный, управленческий, стратегический	Управление персоналом
Типы менеджеров: рядовой, функциональный, генеральный, административный	Управление бюджетом
Разделение труда	Отношения с советом директоров
Иерархия власти	Трудовые отношения
Формальные и неформальные структуры	Отношения с государством

В ЭТОЙ вводной главе дается краткий обзор той области деятельности, которая относится к менеджменту в сфере искусства и развлечений. Работа в данной сфере предполагает множество возможностей; с ними и знакомит данная глава. Речь пойдет об общем процессе управления и о необходимых для этого навыках. Будут даны определения основных терминов и концепций, которые используются в этой книге. Наконец, будут рассмотрены базовый процесс управления и ключевые функциональные области, которые менеджер в сфере искусства должен уметь использовать, если хочет добиться успеха и эффективного управления.

БИЗНЕС В СФЕРЕ ИСКУССТВА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Благодаря уникальному сочетанию исторических условий и особенностей нашей экономики, ориентированной на потребление, Соединенные Штаты создали многомиллиардную индустрию искусства и развлечений, состоящую из динамичного смешения профессиональных коммерческих предприятий и множества более мелких профессиональных и непрофессиональных некоммерческих организаций, связанных с искусством. В отличие от множества других стран, в Соединенных Штатах федеральное и местное правительства оказывают индустрии искусства и развлечений минимальную прямую поддержку. Тем не менее сложная и часто критикуемая система подоходного налога в Америке все-таки обеспечивает поддержку этой сферы деятельности субсидиями.

Многие музеи и центры исполнительского искусства находятся в собственности городов или штатов, но огромное большинство творческих организаций, медийных компаний и спортивных команд являются частными предприятиями, публичными акционерными компаниями или освобожденными от уплаты налогов некоммерческими объединениями. Обзор работы менеджера в некоторых организациях сферы культуры, искусства и развлечений — на рисунке 1.1.

И коммерческие, и некоммерческие организации данной сферы в повседневном функционировании зависят от дохода от продаж, инвестиций и льгот на подоходный и другие налоги. Коммерческие организации имеют возможность воспользоваться многочисленными законодательными актами в области налогообложения, которые позволяют им законным путем минимизировать свою на-

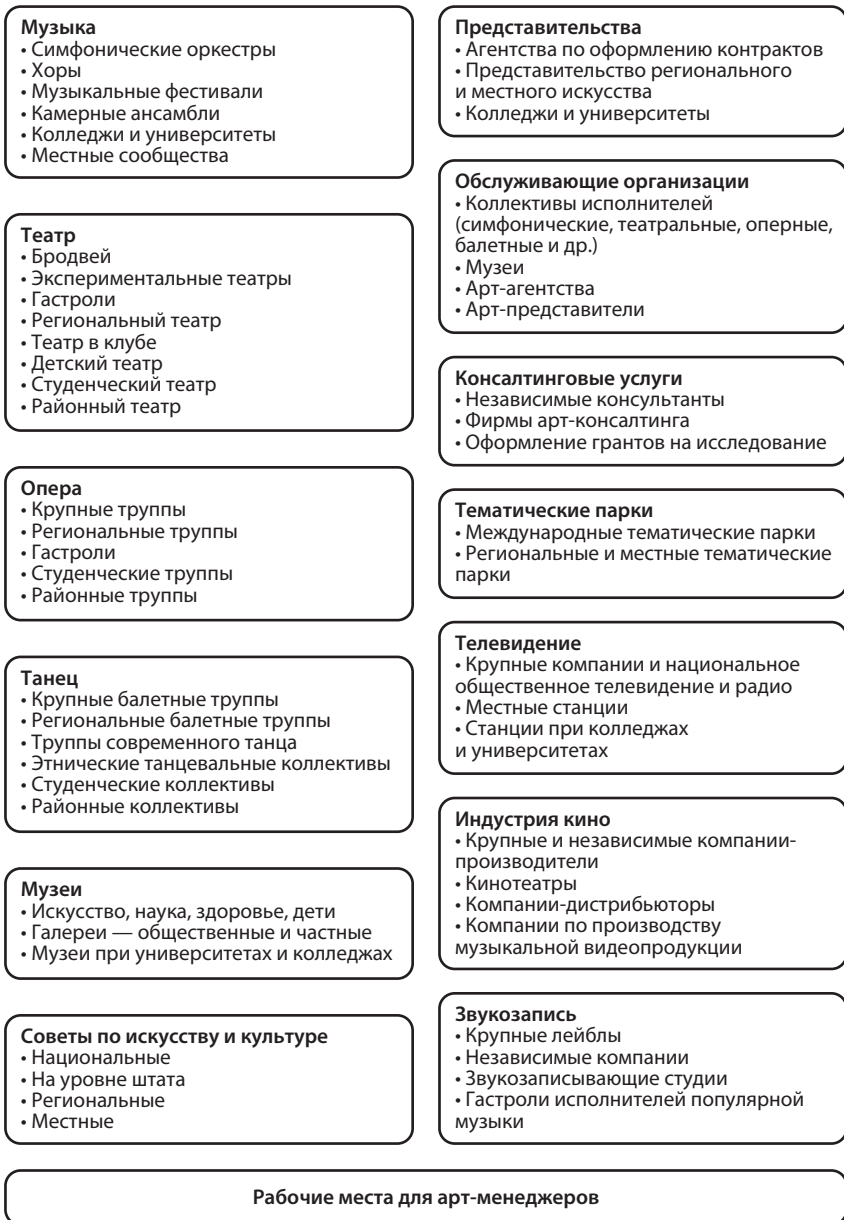


РИС. 1.1. Возможности арт-менеджмента

логооблагаемую базу. Некоммерческие организации пользуются дополнительными льготами, такими как освобождение от многих налогов, и имеют право получать финансирование путем привлечения средств, вычитаемых из суммы облагаемого налогами дохода.

Основы существующей системы коммерческих и некоммерческих художественных организаций были заложены в конце XIX и начале XX века, когда развитие технологий стало менять отношения людей к развлечениям. Новые технологии создали потенциал для образования больших аудиторий, которые раньше были совершенно невозможны. Человеку доступны радио, кино или телевизор, видео или DVD, развлечения при помощи многочисленных персональных технологических систем — от MP3-плееров до игр в Интернете. В домах по всей стране появлялось все больше домашних развлекательных систем с высоким разрешением, стоящих тысячи долларов. Вместе с новыми технологиями в поле деятельности коммерческих и некоммерческих организаций проникал постоянно развивающийся медиаарт.

К концу XX века концепция домашних развлекательных центров, основанная на постоянном развитии компьютерных технологий, стала предоставлять людям еще больше возможностей для развлечений. Помимо этого, ориентированные на семью тематические парки ежегодно предлагают миллионам людей, посещающих мероприятия или отправляющихся в путешествие по таким паркам, опыт активных развлечений, напрямую привязанный к продуктам индустрии кино и телевидения. Прибыли, полученные в ходе создания и дистрибуции развлечений для миллионов людей, привели к созданию индустрии, обращенной к самой широкой аудитории.

Между тем исполнительские коллективы, дающие живые представления, продолжали сталкиваться с проблемой нехватки мест, фиксированного графика и роста затрат на доставку своего продукта до зрителя. К счастью, выросший уровень образования, рост численности населения и его доходов, связанный с экономическим ростом после Второй мировой войны, наряду с финансовыми вложениями, делаемыми отдельными гражданами, фондами, корпорациями и государственными и федеральными агентствами по искусству, помогли поддержать формы искусства и культуры перед лицом их непрекращающейся миграции в массмедиа.

Сектор медиаарта также пережил беспрецедентный рост в связи с резким снижением цены на компьютеры. За последние 20 лет возникли совершенно новые области, соединяющие воедино кино, видео и Интернет. В монографии, изданной в 2002 г. стратегическим исследовательским центром RAND (Research and Development)¹, подчеркивалась важная роль медиахудожников в формировании будущего взаимодействия с организациями и описывалось, какие именно виды программной деятельности будут доступны публике.

На бумаге будущее выглядит радужным. Так, например, в 2005 г. Национальный фонд искусств США (National Endowment for the Arts — NEA) сообщил, что потребители потратили 12,7 млрд долл. на посещение культурных мероприятий². NEA сообщил также, что в 2005 г. 2,1 млн американцев были заняты в сфере искусства³. А в 2007 г. Национальный Центр статистики в области благотворительности при Институте города заявил, что в налоговых органах США зарегистрированы приблизительно 1,4 млн некоммерческих организаций. Из них 32 056 относятся к организациям в области искусства, культуры и гуманитарной деятельности⁴.

Возможности

Существует множество организаций, нуждающихся в эффективных менеджерах и руководителях. Как показано на рисунке 1.1, есть организации и компании, работающие в сфере искусства и развлечений и ищущие квалифицированных менеджеров. Популярная музыка, театр, тематические парки, телевидение, другие медийные компании и индустрия кино и звукозаписи — все это нуждается в менеджерах для выполнения своей первостепенной задачи. Конечно, индустрия развлечений в высшей степени заинтересована в максимальном увеличении доходов и получении прибыли. По сути дела, мы живем в мире, где большинство наших развлечений обеспечивается коммерческой бизнес-моделью. И хотя риск

¹ *McCarthy K., Heneghan Ondaatje E.* From Celluloid to Cyberspace: The Media Arts and the Changing Arts World. Santa Monica, CA: Rand, Inc., 2002.

² NEA Research Division Note. No. 91. March. Washington, DC: NEA, 2006. P. 1.

³ Ibid.

⁴ The Nonprofit Sector in Brief: Facts and Figures from Nonprofit Almanac 2007. Washington, DC: The Urban Institute, 2007. P. 1, 3.

неудачи очень велик, значительное число людей тем не менее готово воспользоваться возможностью заработать на популярном шоу, событии или артисте.

Рост бизнес-предприятий

По мере того как способы развлечений — как «вживую», так и в записи — разнообразились, а благосостояние населения росло, происходил рост коммерческих и некоммерческих организаций, призванных удовлетворять увеличивающийся спрос на развлечения. Компании расширяли свою деятельность, и возникали тысячи рабочих мест для менеджеров. Каждое из таких предприятий нуждалось в людях со специальными навыками и знаниями, которые позаботились бы о том, чтобы при создании и распространении продукта осуществлялись цели этой организации, заявленные ее владельцами или советом директоров.

Коммерческий театр, кинематограф, телевидение, видео, ночные клубы, популярная музыка, радио и зрелищные виды спорта — все это большой бизнес, в котором заняты как всем известные звезды, так и сотни тысяч человек вспомогательного персонала. В докладе, опубликованном исследовательским центром RAND, отмечалось, что в США 20 тыс. компаний работают в сфере теле- и радиовещания, издательском деле или в оптовом бизнесе по поставкам развлекательной продукции⁵. Эта цифра включает компании эфирного вещания и кабельные компании, кинокомпании и музыкальные магазины.

Многие из этих предприятий, круглый год обеспечивающих занятость на всех уровнях менеджмента, являются некоммерческими профессиональными организациями в сфере театра, музыки, балета, оперы и музейного дела. Кроме того, есть множество мелких некоммерческих музыкальных, театральных и балетных любительских коллективов, которые работают на местном уровне и часто нанимают администратора. Как уже отмечалось, на этот сектор рынка приходится более 2,1 млн работников. Люди, занятые в искусстве, вносят свой вклад в национальную экономику, покупая товары и услуги. Искусство помогло ускорить экономический рост

⁵ *McCarthy K. et al. The Performing Arts in a New Era. Santa Monica, CA: Rand, Inc., 2001. P. 68.*

в местных сообществах по всей Америке. Вклад искусства в экономику будет рассмотрен подробнее в главе 10.

Тревога за будущее

Несмотря на историю роста, многие люди, занимающиеся изобразительным и исполнительским искусством, испытывают тревогу, думая о своем будущем. Эта озабоченность частично связана с демографическими изменениями в Америке и с предпочтением молодыми людьми записей или электронных медиа в качестве источника развлечений. Вопрос о том, откуда возьмется будущая аудитория, сильно заботит арт-менеджеров. Организации пытаются справиться с будущими позитивными и негативными последствиями так называемого цифрового разрыва⁶. Считается также, что усиление давления на национальном и федеральном уровне требования ограничить или сократить налоги приводит к увеличению спроса на уже и так ограниченные ресурсы. Государственная политика стала уделять больше внимания оказанию базовых услуг в ущерб тому, что зачастую считается периферийной деятельностью, в том числе поддержке художественных и культурных организаций.

Коммерческая индустрия развлечений тоже озабочена многообразием выбора, который стал доступен потребителям. По мере расширения возможностей Интернета предоставлять телевизионные программы и фильмы по запросу потребителя растет и озабоченность владельцев мультиплексов и менеджеров многих арт-центров исполнительских искусств по всей Америке вопросами привлечения зрителя. Отсутствие роста или даже снижение посещаемости кинотеатров — это реальные тенденции⁷. Вдобавок растущие затраты на производство и заработную плату ведут к увеличению цен на билеты на живые представления и на их запись.

Новые технологии позволили персонализировать и миниатюризировать развлечения. Переход от массмедиа к более индивидуальным системам развлечений вкупе с отставанием зачастую художественного образования в школе, по мнению многих арт-менед-

⁶ См.: <<http://www.digitaldivide.org/dd/index.html>> (дата обращения: январь 2008 г.).

⁷ См.: <<http://www.mpa.org/researchstatistics.asp>> (дата обращения: январь 2008 г.).

жеров, создает аудиторию с иным отношением к увиденному и услышанному. Исполнители нередко отмечают, что публика не знает, как себя вести на концерте, в театре, на балете или оперном спектакле.

Резкое увеличение количества свободного времени, которое так часто прогнозировали, кажется, сошло на нет, когда люди стали стремиться как можно больше всего сделать за день. Свободное время стало роскошью, поэтому потребители очень тщательно обдумывают, как именно они потратят свой доллар, отложенный на развлечения.

Кроме того, многие ведущие деятели искусства и их сторонники опасаются, что нуждающихся в помощи слишком много, а меценатов становится все меньше. Хотя многие организации согласны с тем, что сосуществование множества разнообразных учреждений культуры друг рядом с другом — признак процветающего общества, они также признают, что ресурсы и время, которые их потенциальная аудитория может потратить или пожертвовать на искусство, ограничены. Эта озабоченность привела к появлению нескольких исследований, посвященных экономическому и культурному влиянию искусства на местные сообщества в Америке⁸.

В главе 4 будут подробнее рассмотрены силы и тенденции, отражающиеся на художественных организациях. Умение анализировать такие тенденции может оказаться очень полезным для планирования будущего художественных организаций.

МЕНЕДЖЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ

Нам важен вопрос о том, как использовать *планирование, организацию, управление и контроль* для улучшения деятельности организации и выполнения ее задач в наши ненадежные времена. Эти *четыре функции менеджмента* — основа для эффективных отношений между художником и менеджером. Поскольку большинство видов деятельности, связанных с исполнительским искусством и музеями, осуществляется через организации того или иного

⁸ См., например, доклад научно-исследовательской организации The Boston Foundation «Vital Signs: Metro Boston's Arts and Cultural Nonprofits, 1999 and 2004» («Знаки жизни: искусство и культурные некоммерческие организации в Бостоне в 1999 и 2004 гг.»): <<http://www.tbf.org/UtilityNavigation/MultimedialLibrary/ReportsDetail.aspx?id=7472&parentId=354>>.

рода, в центре нашего внимания будет менеджмент в групповой среде.

Теперь обратимся к краткому обзору понятий и рассмотрим такие из них, как «менеджер», «организация» и «организационный процесс».

Менеджер

В любой организации *менеджер* — это тот, кто «отвечает за работу одного или нескольких человек»⁹. Основная задача менеджера — организовывать человеческие и материальные ресурсы так, чтобы помочь организации добиться поставленных перед нею целей и задач. При таком подходе режиссер или помощник режиссера, художник по свету, дирижер, хореограф и куратор являются менеджерами. Детали их работы могут различаться, но обязанность у них одна и та же — заставлять других людей что-то сделать. Чтобы эффективно направлять людей, обязывая их выполнять необходимую работу, требуются навыки руководителя.

Организация

Деятельность менеджеров проходит в организации, которая определяется как «коллектив людей, вместе и с разделением труда работающих для достижения общей цели»¹⁰. Это определение, безусловно, описывает то, как создается и доставляется зрителю художественный продукт. На рисунке 1.2 показано, как организация взаимодействует со множеством внешних сред в процессе трансформации своих ресурсов (на входе) в продукты или услуги. Конечным продуктом художественного предприятия может быть представление или выставка. Эта так называемая *модель открытой системы*¹¹ — графическое выражение того, как организации взаимодействуют с окружающим миром (см. рис. 1.2).

⁹ Schermerhorn J.R., Jr. Management for Productivity. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1986. P. 7.

¹⁰ Ibid. P. 8.

¹¹ Wren D.A. The History of Management Thought. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005. P. 448.



рис. 1.2. Организации как открытые системы

В первую очередь все организации испытывают на себе воздействие экономической, политической, культурной, демографической и технологической сред. В главе 4 рассматривается влияние каждой из этих сред. Будет показано, что сохранение и рост организации зависят от ее способности адаптироваться к изменениям в этих средах. Менеджеры организаций должны использовать все имеющиеся у них навыки и знания, потому что эти среды постоянно предоставляют новые возможности и порождают новые опасности.

Организационный процесс

Как станет понятно из главы 6, для достижения целей и задач организации менеджер должен быть активно включен в процесс *выстраивания организации*, который определяется как «разделение работы на осуществимые компоненты»¹². Типичный пример организационного процесса в искусстве — работа режиссера с помощником режиссера над составлением репетиционного графика спектакля или составление заведующим билетной кассой графика работы персонала на период будущей постановки.

¹² Donnelly J.H., Jr., Gibson J.L., Ivancevich J.M. Fundamentals of Management. 7th ed. Homewood, IL: BPI-Irwin, 1990. P. 28–29.

УРОВНИ МЕНЕДЖМЕНТА И ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ

В любой организации есть разные уровни менеджмента и разные типы менеджеров. Уровни менеджмента, как правило, разделяются на операционный, руководящий и стратегический¹³, а менеджеры бывают рядовыми, по работе с персоналом, функциональными и генеральными, или администраторами¹⁴ (см. рис. 1.3).

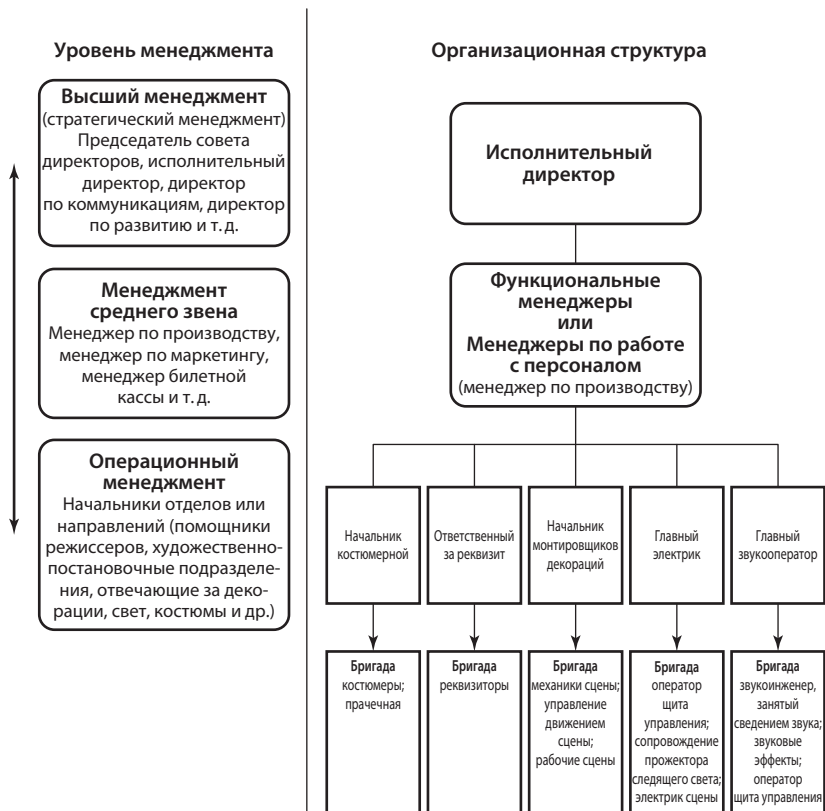


рис. 1.3. Уровни менеджмента и организационная структура

примечание: Большинство художественных организаций образуют структуры, представляющие собой логическую комбинацию видов деятельности, традиционно присущих тем или иным формам искусства.

¹³ Schermerhorn J.R., Jr. Management for Productivity. P. 13–15.

¹⁴ Ibid. P. 13.

Уровни менеджмента

На *операционном уровне* менеджмент изо дня в день занят обеспечением выполнения работы. Должны строиться декорации, смотрители в музеях — находиться на своих местах, должен вывешиваться график репетиций, должны рассылаться по почте извещения о продлении абонементов, а в билетной кассе — продаваться билеты. Менеджмент операционного уровня занимает центральное место в осуществлении целей и задач организации. Без эффективного и продуктивного менеджмента операционной деятельности организации она может погибнуть.

Управленческий уровень часто называют *менеджментом среднего звена*, поскольку он координирует операционную деятельность и является посредником между операционным и стратегическим уровнями менеджмента. Например, совет директоров или художественный директор театра или танцевальной группы просит заведующего постановочной частью оценить, как дополнительный гастрольный сезон скажется на работе труппы. Если план осуществим, на заведующего постановочной частью возлагается задача по координированию графиков, обеспечению материалами и людьми, которые понадобятся для запуска этой программы. Обычно управленческий уровень функционирует в организации в рамках одногодичных или двухгодичных циклов.

Стратегический уровень менеджмента следит за деятельностью организации в целом, обращает особое внимание на постоянную адаптацию и приспособление к меняющимся средам, которые влияют на будущее организации, не позволяет при этом организации отступить от своих главных задач. Как правило, оценка этих целей и задач проходит ежегодно. Кроме того, может производиться планирование на будущее, на период от трех до пяти лет и более. К этому уровню менеджмента относятся должности художественного директора, генерального менеджера, генерального директора, управляющего директора, директора по маркетингу или другие похожие должности персонала старшего звена. Кроме того, в задачу менеджеров этого уровня обычно входит представление долгосрочных планов совету директоров. В большинстве случаев именно совет директоров следит за выполнением основной задачи и цели организации.

Типы менеджеров

Благодаря работе с арт-организациями возник уникальный тип менеджеров, обеспечивающих работу таких организаций. Перечисленные ниже категории менеджеров в разных сочетаниях можно найти в художественных организациях, в зависимости от цели и устройства этих организаций. Каждая форма искусства имеет свои специализированные должности и задачи.

Первая управленческая позиция — *рядовой (frontline) менеджер*; как правило, он «руководит сотрудниками, которые сами не являются менеджерами»¹⁵. Этот человек напрямую отвечает за производство продукта или предоставление услуги. Хороший пример такого менеджера — руководитель монтировщиков декораций, руководящий рабочими сцены. Его задача — установить декорации на сценической площадке, принимающей гастрольные спектакли. Еще один пример рядового менеджера — помощник билетного администратора, который часто непосредственно контролирует сотрудников, работающих в билетной кассе или продающих билеты по телефону.

Функциональный менеджер «руководит отдельной службой или подразделением» и «отвечает за какую-то задачу, вид деятельности или операцию»¹⁶. Например, эта обязанность обычно возлагается на технического директора исполнительского коллектива. Он координирует работу линейных менеджеров, например, начальника монтировщиков декораций или главного электрика. Другие примеры областей функционального менеджмента — директор постановочной части, начальник билетной службы или отдела информационных технологий, отдела подписки, отдела развития или бухгалтерии.

Поскольку многие художественные организации испытывают нехватку персонала, нужно отметить, что один и тот же человек часто сочетает роли рядового и функционального менеджера. Как вы увидите в главе 7, в арт-организациях сотрудник часто совмещает две или три должности (например, должности директора по маркетингу и связям с общественностью). Каждая из них обычно предполагает полную занятость, но недостаток финансирования требу-

¹⁵ Hill Ch.W.L., McShane S. Principles of Management. New York: McGraw-Hill Irwin, 2008. P. 7.

¹⁶ Ibid.

ет выполнения двойного объема работы. С недостатком средств для найма персонала связано также и то, что у функционального менеджера порой нет в подчинении рядовых менеджеров. Например, бывает, что директор по маркетингу и связям с общественностью сам пишет свои пресс-релизы и сам же рассылает их по электронной почте.

Генеральные менеджеры «отвечают за деятельность организации в целом или за одно из ее крупных автономных подразделений»¹⁷. Например, генеральный менеджер оперной труппы руководит постановкой, маркетингом, сбором средств и администрацией данной организации.

В сфере искусства или в некоммерческих организациях часто существует должность *администратора*. Обычно он выполняет роль генерального менеджера. Должность администратора часто используется в некоммерческих или академических организациях для тех лиц, в чьи полномочия входит осуществление цели и политики, определяемой другими людьми, например, советом директоров. В зависимости от законов и подзаконных актов, действующих в организации, администратор может иметь или не иметь полномочий для принятия тех или иных планов или решений по политике организации, но отвечает за их осуществление.

ОБЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

В большинстве организаций существует разделение труда и некоторый тип иерархии. *Разделение труда* обычно принимает форму, соответствующую функции организации. В балетной труппе разделение труда иное, чем в оперной, по той простой причине, что для создания произведения и подготовки постановки используются совсем иные процессы и методы. Например, во многих региональных оперных труппах совсем небольшой постоянный штат. Певцы, оркестр, режиссер, рабочие сцены и художники нанимаются для одного спектакля. Балетные труппы часто имеют 30–40 танцоров, работающих по контракту 40 недель в году, поэтому в них иное разделение труда, отвечающее задачам постоянной труппы исполнителей.

¹⁷ Ibid.

Иерархия власти в организации направлена на обеспечение того, чтобы объединять усилия разных членов организации¹⁸. Типичная иерархия предполагает вертикальную отчетность, коммуникацию и систему надзора. В главе 6 подробно рассматриваются различные методы организации системы менеджмента.

В большинстве художественных организаций, представляющих собой малые предприятия с бюджетом менее чем 2 млн долл., количество уровней менеджмента и формальность иерархии обычно ограничены. Однако когда организация начинает расти и количество персонала в ней увеличивается, количество уровней менеджмента тоже возрастает, а иерархия формализуется. Менеджеры в сфере искусства должны с большим вниманием относиться к этим процессам, в особенности если слишком сложное разделение труда или слишком громоздкие иерархии начинают мешать осуществлению целей и задач организации.

Во всех организациях также существует *неформальная структура*. Ни одна организационная схема или подробное описание обязанностей сотрудников не может учесть всех способов сотрудничества людей друг с другом. При выполнении конкретных задач сотрудники часто находят новые сочетания взаимодействия, которые не вписываются в существующие иерархии или организационное устройство. Одни организации получают значительный выигрыш от внутренних инноваций такого рода, в других это ведет к хаосу.

Организационный дизайн художественных структур обычно соответствует функциональным областям. Например, постановочный штат, офисные сотрудники, исполнители и менеджеры высшего звена придумывают структуры, способствующие их деятельности. В результате можно получить четыре организации вместо одной. В то же время организации, как и люди, могут застревать в привычных шаблонах поведения. Традиция становится нормой, нововведения вызывают сопротивление. И снова менеджер должен следить за формальной и неформальной структурами организации. Осторожное вмешательство может исправить сложившуюся непродуктивную структуру.

Организации в основе своей не являются нейтральными образованиями. Они являются срезом общества, микрокосмом. Орга-

¹⁸ Schermerhorn J. R., Jr. Management for Productivity. P. 12.

низации объединяют людей со своими убеждениями, предубеждениями и ценностями. Уникальные мифы и ритуалы — часть так называемой *корпоративной культуры* организации (см. подробнее главу 6). Говоря упрощенно, корпоративная культура — это то, как делается дело в организации. Например, культура организации обычно определяет такие ценности, как качество и количество ожидаемой работы. В некоторых организациях существует позитивная культура, которая передается сотрудникам. Например, менеджер может сказать: «Наши рабочие сцены сделают так, что все будет работать, и мы признаем и ценим их труд». Посыл данного высказывания в том, что в культуре этой организации — умение ценить труд работников. В других организациях культура оказывается слабой или деструктивной. Фразы вроде: «Рабочие только и ищут способ увильнуть от дела, и им нельзя доверять», — указывают на культуру, основанную на недоверии и, возможно, конфликте. Организация, которой руководит ее основатель, будучи весьма распространенной моделью в сфере искусства, может способствовать установлению сильной культуры, пронизанной убеждениями и ценностями этого человека. К сожалению, после его ухода такая организация часто начинает плыть по течению.

Любая художественная организация, сколь угодно малая, по сути, представляет собой сложную смесь поведения, позиций и убеждений людей, которые там работают за плату или на добровольной основе. Поскольку люди — основной ресурс, использующийся для создания произведений искусства, организация и дальше будет испытывать неожиданное влияние и меняться непредсказуемым образом.

Взаимодействие с внешними средами также влияет на то, как люди внутри организации думают, чувствуют и ведут себя. Например, изменения в законодательстве и социальной системе привели к добавлению мультикультурных программ и найму представителей меньшинств на работу во многие художественные организации (см. рис. 1.4).

ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТИТУТЫ

Художественные организации учатся эффективному стратегическому мышлению, развивают восприимчивость к изменениям



рис. 1.4. Внешние среды

среды, которая формирует мнения и культурные ценности (см. рис. 1.4). Поскольку, представляя новый материал, исполнительские и изобразительные искусства зависят от творческих поисков людей. Культурные институции, представляя результат таких поисков, должны уделять внимание будущему, а не прошлому. Однако многие художники воспринимают художественные организации как институты, которые более комфортно чувствуют себя именно с прошлым. Создание в исполнительских и изобразительных искусствах организаций, похожих на корпорации — с генеральными директорами, вице-президентами и заместителями директора, не везде воспринимается как хороший знак.

Многие просят арт-организации ответить на ряд фундаментальных вопросов: «В чем наша миссия?»; «Чем именно мы здесь занимаемся?»; «Что по-настоящему важно для нашей миссии?»; «Кому мы служим?»; «Чем, по мнению людей, мы зани-

маемся?»; «Действительно ли мы полезны обществу и вносим свой вклад в культуру?»; «Каковы же ценности и что считается важным?» (Ниже в качестве примера ответа на эти вопросы приведен текст декларации о миссии Орегонского Шекспировского фестиваля.)

Такие вопросы могут также инициировать в сообществе диалог об искусстве и о том, что оно может сказать важного о качестве жизни в сообществе. Искусство способно дать сообществам возможность выделиться среди других регионов страны. Внятно сформулированные взгляды, цели и задачи организации, если их довести до сведения заинтересованных сторон, играют важную роль в создании условий для того, чтобы сообщество гордилось своими художественными организациями.

Организации необходимо учитывать заявленную миссию и в своей структуре, и при осуществлении работы. Реализация миссии художественной или культурной организации, успешное представление своих задач публике требуют столько же внимания и вдумчивости, сколько любая коммерческая инициатива.

ДЕКЛАРАЦИЯ О МИССИИ АРТ-ОРГАНИЗАЦИИ: ЦЕЛИ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ

Орегонский Шекспировский фестиваль

Наша цель

Цель Орегонского Шекспировского фестиваля — создавать свежие и смелые интерпретации классических и современных репертуарных пьес, отвечающие многообразию американской культуры и опирающиеся на творчество Шекспира как на образец и источник вдохновения.

Наше видение

Мы рассматриваем Орегонский Шекспировский фестиваль как площадку, творческая атмосфера которой позволит артистам и зрителям со всего мира изучать преобразующую силу театра.

Ценности

Наша цель и наше видение опираются на ценности, которые определяют все, что мы делаем, в том числе и наше взаимодействие. Мы признаем необходимость баланса декларируемых ценностей и руководствуемся ими во всех наших решениях.

Мастерство. Веря в неизменное стремление к высокому качеству работы, мы ожидаем от всех членов труппы высокого мастерства. Мы приверженцы смелого и образного стиля работы, который прозорливо отражает наш мир в свежей манере, создавая постановки, вдохновляющие на глубокое понимание человеческих состояний и вселяющие надежду.

Обучение. Мы верим в то, что являемся организацией, которая предлагает членам труппы, публике и студентам максимально богатый опыт обучения.

Сотрудничество. Мы верим, что сотрудничество является неотъемлемой чертой театра и краеугольным камнем всех наших трудовых отношений.

Многообразие. Мы верим в то, что взаимодействие разных людей, идей, культур и традиций обогащает и наше понимание смысла произведения, которое мы представляем на сцене, и наши отношения друг с другом. Мы приверженцы многообразия во всех областях нашей работы и организации.

Труппа. Мы верим в безопасность и гибкость рабочих отношений, надежность друг друга, что позволяет вести совместную работу в атмосфере доверия, уважения и взаимной симпатии. Мы сторонники прямого и честного общения друг с другом, гармонии между жизнью в организации и вне ее.

Финансовое здоровье

Мы верим, что длительная история нашей финансовой стабильности поможет нам и впредь разумно и эффективно использовать средства, которые нам предоставляют.

Культурное наследие

Мы верим, что более чем 70-летняя история фестиваля, традиция, продуманность изменений и развития, поможет нам и впредь уверенно смотреть в будущее.

источник: <<http://www.osfashland.org/about/mission.aspx>>.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС

До сих пор мы описывали организации и системы, основанные на допущении, что арт-продукт, которым нужно распорядиться, уже существует. Как рождается этот продукт? Во многих случаях отдельный человек или небольшая группа людей имеют желание

и энергию для того, чтобы создать нечто из ничего. Например, драматург или режиссер могут объединиться, чтобы заинтересовать людей каким-то сценарием. Если удастся найти людей с деньгами, которые поддержали бы постановку, нанимают исполнителей и художников для осуществления замысла. Иногда, хотя и гораздо реже, чем люди ожидают, постановка становится хитом.

Давняя любовь к опере может побудить кого-то создать региональную оперную труппу. Или же два танцора могут решить, что пришло время основать свою труппу. Танцорам, возможно, надоело танцевать балеты в чужой хореографии, у них есть кое-какие собственные идеи, которые они хотели бы осуществить. Группа художников совместно может основать галерею и ею руководить. Графический дизайнер или веб-дизайнер могут устать от работы на большую компанию и решить, что пришло время начать собственное дело.

Каковы бы ни были обстоятельства, успех или провал этих амбиций связан с тем, насколько хорошо или плохо выполняются четыре функции менеджмента. Без правильного планирования, хорошей организации, креативного руководства и некоторого контроля над предприятием и его бюджетом шансы на успех резко уменьшаются. Очевидно, что многие организации, существующие в мире, производят программы и проекты, так и не сумев освоить эти четыре функции. Плохо спланированные и организованные культурные события, при слабом руководстве и контроле, происходят постоянно. Из событий, пострадавших от различных форм дисфункционального менеджмента, можно составить увлекательное повествование о боевых действиях, но понесенные от такого менеджмента потери как раз и показывают, для чего нужны хорошие арт-менеджеры. Нет ничего хорошего в том, что формы искусства и жизни людей, любящих искусство, окажутся загублены из-за плохого управления.

Однако не следует забывать, что плохую пьесу, оперу, мюзикл, балет, симфонию или выставку невозможно улучшить только хорошим менеджментом. Если после доработки и дополнительных репетиций люди по-прежнему не реагируют на новую театральную работу, уже неважно, насколько хорошо было организовано шоу. В конце концов, если за творческой инициативой не стоит никакого художественного видения, ее шансы на долгосрочный успех невелики.

Мы остановимся подробнее на эволюции искусства и того, как в этот процесс встраиваются арт-менеджеры, в главе 2. Пока рас-

смотрим четыре функции менеджмента и свяжем каждую из них с применением в искусстве.

ЧЕТЫРЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- *Планирование* — это решение о том, *что* должно быть сделано.
- *Организация* — решение о том, *как* это должно делаться и кем.
- *Руководство* — решение о том, как сделать так, чтобы люди выполнили поставленную перед ними задачу.
- *Контроль* — решение о том, выполнена задача или нет, и что делать, если не выполнена.

Планирование

Первая функция менеджмента может оказаться наиболее тяжелой. Решать, что именно мы хотим сделать, ставить реалистичные цели (чего хочет достичь организация), а затем определять задачи (конкретные шаги и график их выполнения), необходимые для достижения цели, — это тяжелая работа.

Кроме того, существуют разные виды планов. Некоторые из них краткосрочные: чем я займусь завтра? Краткосрочные планы обычно не представляют больших проблем для людей. А вот планирование на три или на пять лет вперед может оказаться пугающей или даже невозможной задачей.

Организации и люди должны заниматься планированием, потому что мир постоянно меняется. Аудитория, ее вкусы и ценности тоже непостоянны. Работа арт-менеджера заключается в том, чтобы выявлять в окружающем мире элементы, способные создать новые возможности или стать угрозой. Определение курса, которому организация будет следовать в будущем, должна быть совместной для менеджера, совета директоров и художественного руководителя.

Например, художественный руководитель некой оперной труппы читает в газете, что в скором времени художественные организации получают дополнительное финансирование, если будут гастролировать в школах. Перед организацией ставится цель найти финансирование и запустить в следующем году программу гастролей. Это напрямую отвечает задаче организации нести оперное искусство в широкие массы. Анализируются затраты и прибыли. Составляется план, который подается на рассмотрение совету директоров. Совет одобряет идею, и труппа начинает осуществление пилотной программы.

Организация

Организация — это процесс превращения планов в действия. Соединение людей и ресурсов, отработка деталей, составление графика и подготовка бюджета, оценка необходимого количества людей и распределение между ними задач — все это составляет процесс организации.

Например, некая оперная труппа организует специальный гастрольный отдел. На полученный от государства грант она нанимает директора по гастролям и обрабатывает детали плана. В первый год труппа пошлет шесть певцов на гастроли по десяти школам для исполнения сцен из опер и оперных семинаров. Составляются расписания, контракты и оговариваются методы оценки.

Руководство

Третья функция менеджмента — *принудить* всех членов организации разделять общие цели и сообща их осуществлять. Навыки руководителя и эффективность — качества, которые высоко ценятся в любой ситуации. Для менеджера работа с высоко мотивированными, независимо мыслящими людьми, которых можно нередко встретить в искусстве, часто дает уникальную возможность для проявления навыков руководителя.

После того как гастрольный штат оперной труппы нанят, художественный руководитель встречается со всеми, для того чтобы прояснить цели и задачи проекта. Руководитель дает общее расписание и показывает, как это мероприятие встраивается в деятельность организации. Упоминается основная задача организации, ставится цель создать качественную гастрольную программу. Руководитель гастрольной труппы обеспечивает ежедневное руководство, необходимое для успеха проекта.

Контроль

Четвертая функция менеджмента связана с отслеживанием хода работ, проверкой соответствия результатов поставленным задачам и корректирующими мерами, если они требуются.

Через полгода художественный руководитель проверяет деятельность гастрольной оперной труппы и выясняет, что билетов

продается гораздо меньше, чем ожидалось, ротация певцов велика и уже истрочен почти весь годовой бюджет. Проводятся совещания, для того чтобы выявить проблемы и найти решения. Производятся изменения в штате, и отныне мониторинг проекта проходит каждую неделю. Спустя год многие проблемы уменьшились, и гастрольный проект оказал положительное влияние на жизнь общества.

МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРАКТИКЕ

Типичный поставочный процесс в исполнительских искусствах дает хороший пример того, как осуществляется менеджмент на практике. Например, режиссер или хореограф, работая над спектаклем или концертом, часто опираются на многие методы и принципы, ежедневно применяющиеся в высококонкурентном мире бизнеса. Такие практики, как командная работа, управление проектом и оценка исполнения, — фундаментальные составляющие шоу. Лидерские навыки режиссера или хореографа определяют, насколько успешной будет вся постановка. Подготовка спектакля или концерта требует тщательного внимания менеджеров к сложной и подвижной динамике взаимодействия в группе между исполнителями, дизайнерами и техническим персоналом. Чтобы представление начиналось вовремя и было высококачественным, необходимо поддерживать уровень мотивации, разрешать конфликты, иметь навыки эффективного управления временем. Иными словами, успешное культурное событие требует тех же навыков, что и успешный бизнес.

Функциональные области

В планировании, организации, руководстве и контроле, как правило, есть семь основных функций, которые выполняет менеджер в сфере искусства¹⁹:

- 1) планирование и развитие;
- 2) маркетинг и связи с общественностью;
- 3) управление персоналом;
- 4) управление бюджетом;

¹⁹ DiMaggio P. Managers of the Arts // NEA Research Division Report. No. 20. Washington, DC: Seven Locks Press, 1987.

- 5) отношения с советом директоров и попечителями;
- 6) трудовые отношения;
- 7) отношения с государством.

Планирование и развитие связаны друг с другом, поскольку организации всегда ищут способ увеличить доход, чтобы финансировать новые программы и оплачивать неизбежный рост операционных затрат.

Маркетинг и связи с общественностью обеспечивают организации тесную связь с сообществом. Не имея сильных связей с обществом, организация столкнется с трудностями в привлечении публики и пожертвований.

Хорошее управление персоналом и трудовые отношения имеют ключевое значение, если организация хочет быть продуктивной. Халатное отношение менеджера к имеющимся кадрам или злоупотребления могут пагубно отразиться на всем предприятии.

Правильное управление бюджетом имеет критически важное значение для того, чтобы усилия по планированию, маркетингу и сбору средств увенчались успехом. Обычно меценаты предпочитают жертвовать средства организациям, демонстрирующим, что они умеют грамотно распоряжаться своими финансовыми ресурсами.

Арт-менеджер должен уметь эффективно работать не только с персоналом, но и с советом директоров, отчитываться перед ним. Совет директоров и менеджмент порой могут порой иметь совершенно разные приоритеты. До тех пор пока не будут преодолены разногласия, организации будет трудно работать над достижением своих целей и решением стоящих задач.

Наконец, отношения с государством, охватывающие местный, региональный и национальный уровни, с каждым годом становятся все сложнее. Принимаются новые законы или вступают в действие новые судебные решения, которые меняют условия, в которых организации ведут свою деятельность. Обычно такого рода изменения увеличивают расходы организации.

В этой книге будет рассмотрено, как внешние среды и внутренняя организационная динамика делают арт-менеджмент непростой и ответственной работой. Почти бесконечное разнообразие и непрерывное изменение обстоятельств в окружающем художественную организацию мире не дает работе менеджера стать скучной или рутинной.

Дополнительную информацию по теме данной главы можно найти на сайте <www.managementandthearts.com>.

Вопросы и задания

1. Знаете ли вы о каких-то художественных организациях из вашего местного сообщества, которые добились особых успехов или столкнулись с трудностями? Опишите ситуацию и объясните, почему, по вашему мнению, организация была успешной или потерпела провал.

2. Можете ли вы вспомнить о какой-либо конкретной ситуации из своего опыта работы, позитивной или негативной, ответственность за которую полностью несет менеджер? Что это был за менеджер (линейный, менеджер по персоналу, функциональный)? Почему он оказался эффективным или неэффективным?

3. Приведите несколько примеров «управления» собственной жизнью. Использовали ли вы при этом для решения задач, которые перед собой ставили, какие-то сочетания менеджеральных функций — планирования, организации, руководства или контроля?

ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПРОЕКТА

Выберите какую-нибудь художественную организацию и попросите (или скачайте) ее декларацию о миссии, доступные внутренние постановления и распоряжения или другие относящиеся к делу плановые документы (например, пятилетний план). Основываясь на темах и материалах, рассмотренных в данной главе, ответьте на следующие вопросы.

1. Выполняет ли организация заявленную миссию? Если да, то как? Если нет, то почему? Изложена ли концепция данной организации? Как она согласуется с ее ценностями?

2. Испытывает ли организация финансовые проблемы? Несла ли организация в прошлом финансовом году убытки или получила прибыль? Прибыльной или убыточной она была на протяжении всей своей истории?

3. Возможно ли, основываясь на собранной информации, установить, хорошо ли управляется данная организация? Если да, то что свидетельствует в пользу этого? Если нет, то в каких областях менеджмента необходимы улучшения (например, планирова-

ние и развитие, маркетинг и связи с общественностью, управление персоналом, управление бюджетом, отношения с советом директоров, трудовые отношения, отношения с государством)?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ

Есть несколько источников для оценки общих показателей арт-организации. Ниже даны две ссылки, которые можно использовать при анализе деятельности арт-организаций.

<<http://www.guidestar.org/>>.

<<http://www.charitynavigator.org/>>.

СЕРИЯ «ИССЛЕДОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ»
основана в 2009 г. Валерием Анашвили

В серии вышли: <id.hse.ru/books/series/23835166>

Научное издание

Уильям Дж. Байрнс
МЕНЕДЖМЕНТ И КУЛЬТУРА

Заведующая книжной редакцией ЕЛЕНА БЕРЕЖНОВА
Редактор ТАТЬЯНА СОКОЛОВА
Верстка АНДРЕЙ ПАРКАНИ
Корректор ЕЛЕНА АНДРЕЕВА

Дизайн обложек серии: ABCdesign
ПОЛИНА ЛАУФЕР,
ТАТЬЯНА БОРИСОВА
Дизайн блока серии: СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВ

В оформлении обложки использована гравюра
неизвестного автора (1865–1875)
<<https://www.rijksmuseum.nl/en/collection/RP-P-OB-202.817>>

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20,
тел.: (495) 772-95-90 доб. 15285

Формат 60×100/16. Усл. печ. л. 43,3
Уч.-изд. л. 32,1. Печать струйная ролевая
Тираж 1000 экз. Изд. № 1708. Заказ №

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»
Филиал «Чеховский Печатный Двор»
142300, Московская обл., г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1
www.chpd.ru, e-mail: sales@chpd.ru, тел.: 8 (499) 270-73-59