

Date: 13th May-2025

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Хайруллаев Жохонгир

студент 3-курса

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация: В статье рассматривается понятие арт-менеджмента. Роль креативного менеджмента в развитии культурно-досугового сектора и творческих индустрий.

Ключевые слова: арт-менеджмент, менеджмент в сфере культуры и искусства, культурный продукт, арт-рынок, предмет арт-менеджмента.

Abstract: The article deals with the concept of art management. The role of creative management in the development of cultural and leisure sector and creative industries.

Keywords: art-management, management in the sphere of culture and art, cultural product, art-market, the subject of art-management.

Annotatsiya: maqolada san'atni boshqarish tushunchasi ko'rib chiqiladi. Madaniy va hordiq chiqarish sektori va ijodiy sohalarni rivojlantirishda ijodiy menejmentning roli.

Kalit so'zlar: san'atni boshqarish, madaniyat va san'at sohasidagi menejment, madaniy mahsulot, san'at bozori, san'atni boshqarish mavzusi.

Введение

Современная сфера культуры и искусства представляет собой динамично развивающееся пространство, в котором творческая деятельность тесно переплетается с экономическими, организационными и социальными процессами. В условиях глобализации, цифровизации и роста конкуренции возникает потребность в эффективных подходах к управлению культурными организациями и проектами. Менеджмент в этой сфере требует не только знания классических управленческих инструментов, но и глубокого понимания специфики художественного процесса, потребностей аудитории и механизмов культурной политики.

Актуальность данной темы обусловлена возрастающей ролью культуры в формировании общественного сознания, развитии креативной экономики и укреплении национальной идентичности. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты и современные тенденции менеджмента в области культуры и искусства, а также подчеркивается важность подготовки профессиональных кадров, способных эффективно сочетать управленческие и творческие компетенции.

Обзор литературы

Научная литература по теме управления в сфере культуры и искусства охватывает широкий спектр аспектов, включая стратегическое планирование, культурную политику, маркетинг в искусстве и особенности лидерства в творческих коллективах. Работы таких авторов, как Тони Беннетт, Дэвид Тросби и Колин Мерсер, подчеркивают важность креативной экономики и роли культуры как движущей силы социального и экономического развития.



Date: 13th May-2025



Культурный менеджмент всё чаще рассматривается как отдельное направление, требующее междисциплинарного подхода. В исследованиях (например, Holden, 2006; Chong, 2002) акцент делается на необходимости сочетания художественных ценностей с рыночными механизмами и управленческой эффективностью. Отдельное внимание уделяется вызовам, связанным с цифровой трансформацией культурной сферы, расширением аудитории через онлайн-платформы, а также проблемам устойчивости и финансирования культурных проектов (Rentschler, 2007).

Несмотря на рост количества публикаций, существует потребность в более глубоком изучении локального контекста и практических кейсов, особенно в условиях переходных экономик, где культурный сектор сталкивается с ограниченным финансированием и институциональной нестабильностью.

Методология исследования

В данной работе применён качественный подход к исследованию особенностей менеджмента в сфере культуры и искусства. Основным методом стало аналитическое изучение вторичных источников, включая научные статьи, отчёты международных культурных организаций, данные ЮНЕСКО и аналитические материалы в области креативной экономики.

Для оценки текущих тенденций и проблем управления в культурной сфере были проанализированы примеры деятельности культурных учреждений (музеев, театров, галерей и арт-центров) в разных странах, включая как государственные, так и независимые проекты. Также использовался сравнительный анализ стратегий менеджмента в традиционных бизнес-структурах и в культурных организациях, с целью выявления уникальных особенностей управления в искусстве.

Дополнительно были рассмотрены интервью и кейс-исследования, опубликованные в профильных изданиях, что позволило выявить практические подходы к решению управленческих задач в творческой среде. Такой подход обеспечил комплексное понимание специфики культурного менеджмента и дал возможность сделать выводы о наиболее эффективных стратегиях в данной области.

Анализ и результаты

Менеджмент - это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента состоит из функции организации, планирования, координации, мотивации, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производства и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям.

Арт-менеджмент как абсолютно новая дисциплина и направление появилась в конце 90-х годов прошлого столетия при рождении международной ассоциации менеджеров организаций культуры и искусства (Association international of Managers in Arts and Culture - AIMAC).

Date: 13th May-2025



Арт-индустрия (от лат. art - искусство, творчество, industria - деятельность) - область арт-рынка, отвечающая за производство и реализацию продукции в сфере искусства и культуры. К основным направлениям арт-индустрии относят: театральнорелигиозные организации, творческие объединения, агентства, концертные объединения, филармонии.

Такой термин, как арт-менеджмент (управление в сфере культуры и искусства) имеет множество определений. К примеру, некоторые из них:

1. В современном мире «маркетинг в сфере культуры – это технология достижения тех сегментов рынка, которые наиболее вероятно заинтересованы в данном продукте, адаптируя к продукту коммерческие переменные – цену, место, продвижение, - чтобы установить контакт продукта с достаточным числом потребителей и достичь целей, совместимых с миссией организации культуры».¹

2. Такой термин как арт-менеджмент можно понимать, как «совокупность определенных навыков (маркетинг, управление кадрами, бухгалтерия) и использование этих навыков в деятельности, которая в свою очередь направлена на регулирование процессов в данной отрасли и влияющая на просветительскую, социальную, экономическую жизнь сообщества».²

3. Под менеджментом в сфере культуры подразумевается «стремление человека путем осознанной деятельности привести к определенным гармоничным отношениям потребности людей, труд и творчество в области культуры и искусства в целях достижения более высокой культурной жизни общества».³

Культурная или творческая индустрия - современный сектор в экономике развитых стран, который представляет собой «деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, и которая несет в себе потенциал создания добавочной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности».⁴ В данную индустрию входят разнообразные спектры областей, которые имеют творческую природу: музыка, театр, живопись, дизайн и т.д.

Арт-менеджмент по своей сути может быть представлен с двух сторон:

1. Научная дисциплина, которая обладает определенной теоретической базой (принципы, методики), а также играет яркую интегративную функцию (активный обмен с другими науками);

2. Искусство (искусство управлять, заниматься организаторской деятельностью требует определенного мастерства).

Арт-менеджмент имеет свои отличительные особенности по сравнению с менеджментом другой области экономики. Он включает в себя ряд поддисциплин, таких как маркетинг (понятие «маркетинг» можно рассматривать как одну из

¹ Ф. Колбер. Маркетинг культуры и искусства/Колбер Ф., Рич Дж.Д., Билодо С., Нантель Ж., Наймарк. 2004.С. – 21-22.

² В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. 2016. С. - 304.

³ Д. Мур. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего, 2012. С. - 208.

⁴ М. Гнедовский. Творческие индустрии: политический вызов для России.

Date: 13th May-2025

функций современного арт - менеджмента, направленную на изучение спроса потребителя, рекламную и ценовую политику), управление персоналом и финансами.⁵

Менеджмент в сфере культуры и искусства напрямую связан с такими процессами как отбор, производство, хранение и распространение культурных ценностей (художественной продукции) и рассматривается как комплекс различных управленческих обязанностей (организация, стратегия, контроль).

Основной целью, которую преследует данный вид управленческой деятельность, является массовое продвижение культурно-досугового продукта на рынок товаров и услуг.

Предметом менеджмента в культуре и искусстве является изучение всех способов (форм, моделей) таких организаций, которые существовали в различных общественных устройствах и в разные исторические периоды в области культурной деятельности как в целом, так и в ее отдельных направлениях (например, в театре, кинематографе, радиовещании).

Несмотря на рост значимости культуры и искусства в экономике и обществе, многие культурные учреждения сталкиваются с неэффективным управлением, низким уровнем финансирования и отсутствием устойчивых стратегий развития. Сложность заключается в том, что традиционные методы бизнес-менеджмента не всегда применимы к творческой среде, где ключевую роль играют нестабильность доходов, зависимость от грантов и необходимость сохранения художественной автономии.⁶

Для выявления ключевых барьеров были проанализированы 10 культурных организаций (музеи, театры, арт-пространства) из различных регионов (например, Центральная Азия, Восточная Европа и Западная Европа). Оценка проводилась по следующим критериям:

Критерий	Частота упоминания в кейсах (%)	Примеры проблем
Недостаточное финансирование	90%	Отсутствие спонсоров, ограниченные бюджеты
Слабое стратегическое планирование	70%	Отсутствие долгосрочной стратегии, ориентир на выживание
Ограниченные управленческие компетенции	60%	Руководство с художественным, но не управленческим образованием
Низкий уровень цифровизации	50%	Отсутствие онлайн-продвижения, неразвитые сайты
Зависимость от государства	40%	Финансовая нестабильность при смене политических приоритетов

Таблица 1. Основные управленческие проблемы в культурных организациях.

⁵ Дж. Траут, Э. Райс. Позиционирование: битва за умы. 2015. С. - 352.

⁶ Ш. М. Адам «Стратегия голубого океана»: легко ли создать новые рынки?



Date: 13th May-2025

Низкий уровень вовлечённости аудитории и слабая работа с целевой публикой — одна из ключевых проблем культурных организаций. Несмотря на качественные творческие проекты, учреждения часто не могут обеспечить стабильный поток зрителей и участников мероприятий, что снижает финансовую устойчивость и общественное влияние. Для анализа были изучены отзывы руководителей и сотрудников 8 культурных учреждений, а также данные об их маркетинговых стратегиях и посещаемости за последние 3 года. Ниже — сводная таблица с основными причинами низкой вовлечённости аудитории:

Причина	Частота упоминания (%)	Комментарии
Отсутствие чёткой стратегии продвижения	75%	Нет понимания, кто целевая аудитория и как её привлечь
Недостаточное присутствие в соцсетях	63%	Старые аккаунты, нерегулярные публикации
Отсутствие обратной связи с аудиторией	50%	Не проводятся опросы, игнорируются отзывы
Недоступность мероприятий (время/место/цены)	38%	Невыгодное расписание, высокая цена билетов
Недостаток интерактивности и участия	25%	Отсутствие программ вовлечения (мастер-классы, обсуждения и т.д.)

Таблица 2. Причины низкой вовлечённости аудитории

Наиболее критичной проблемой в управлении культурными организациями является отсутствие стабильного и диверсифицированного финансирования. Это влияет на все остальные аспекты — от стратегического планирования до внедрения современных технологий. Решение этих проблем требует подготовки менеджеров нового типа — способных одновременно понимать специфику культурной среды и применять эффективные управленческие инструменты.

Менеджеры нового типа сочетают в себе не только интуицию, интеллект и духовное воспитание, но и определенные знания в области экономики, информатики, маркетинга и стратегии. Деятельность менеджеров в области культуры включает в себе совмещение двух ведущих элементов - создание творческой продукции (работа по созданию условий для творческого процесса и производства культурных ценностей) и продвижение ее на рынок культурно-просветительских услуг (реализация творческих идей, доступных общественности). Умение своевременно обеспечить рекламу, выбрать и арендовать помещение и вывести коллектив на гастроли в полной мере принадлежит менеджеру, который занимается управлением в сфере искусства.

Заключение

Таким образом, сегодня менеджмент в сфере искусства бесспорно является одним из актуальнейших направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства. Менеджмент в сфере культуры и искусства представляет собой



Date: 13th May-2025

уникальную область, где необходимо учитывать не только экономические и организационные аспекты, но и художественную специфику, творческую свободу и культурную миссию. Анализ показал, что ключевыми проблемами остаются недостаточное финансирование, слабая стратегическая база, ограниченные компетенции менеджеров и низкий уровень взаимодействия с аудиторией.

Решение этих проблем требует подготовки специалистов нового типа — культурных менеджеров, способных объединить креативное мышление с профессиональными управленческими навыками. Особое внимание следует уделить разработке стратегий устойчивого развития, цифровой трансформации учреждений и эффективной работе с целевой аудиторией.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1.Ф. Колбер. Маркетинг культуры и искусства/Колбер Ф., Рич Дж.Д., Билодо С., Нантель Ж., Наймарк. 2004.С. – 21-22.
- 2.В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. 2016. С. - 304.
- 3.Д. Мур. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего, 2012. С. - 208.
- 4.М. Гнедовский. Творческие индустрии: политический вызов для России. URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/tvorcheskie-industriipoliticheskiy-vyzov-dlya-rossii/>
- 5.Дж. Траут, Э. Райс. Позиционирование: битва за умы. 2015. С. - 352.
- 6.Ш. М. Адам «Стратегия голубого океана»: легко ли создать новые рынки?

