

Зміст

Передмова	13
Вступ	15
Подяки	17
Обґрунтування позиції	20
1. Вступ	21
1.1. Важливі джерела	21
<i>Питання для вивчення</i>	21
<i>Ключові терміни</i>	21
<i>Початковий епізод: Рембрант ван Рейн</i>	21
1.1.1. Давня історія	22
1.1.2. Теорія менеджменту	23
1.1.3. Чи можна визначити характерні ознаки організації сфери культури?	28
1.1.4. Поле для роздумів	30
1.2. Різні аспекти культури	39
<i>Питання для вивчення</i>	39
<i>Ключові терміни</i>	39
<i>Початковий епізод: Мер Нью-Йорка</i>	
<i>Рудольф Джуліані та свобода вираження</i>	39
1.2.1. Культурні цінності: популярно і серйозніше	40
1.2.2. Перший аспект: історичний аналіз	41
1.2.3. Другий аспект: інновації в культурі	43
1.2.4. Третій аспект: багатокультурний контекст	46
1.2.5. Четвертий аспект: фінансування культури	49
1.2.6. П'ятий аспект: спільні інтереси	52
1.2.7. Шостий аспект: мистецькі та творчі процеси	56
1.2.8. Сьомий аспект: Мистецьке лідерство	59

1.2.9.	Дилема	61
1.3.	Глобальний вимір менеджменту мистецтва	63
	<i>Питання для вивчення</i>	63
	<i>Ключові терміни</i>	63
	<i>Початковий епізод: Малійські художники заразились міжнародними стандартами</i>	63
1.3.1.	Відкрите питання	64
1.3.2.	Глобалізація як питання менеджменту	66
1.3.3.	Значення глобального середовища	68
1.3.4.	Чому глобалізація може бути важливою для нас	70
1.3.5.	На шляху до глобалізації; практичні проблеми	73
1.4.	Цифрові технології в культурі	75
	<i>Питання для вивчення</i>	75
	<i>Ключові терміни</i>	75
	<i>Початковий епізод: Менеджмент з допомогою інтернету та веб-сторінок</i>	75
1.4.1.	Цифрова революція	76
1.4.2.	Основні періоди	78
1.4.3.	Критичні питання	81
1.4.4.	Невідомий потенціал: позиція культурної організації щодо цифрових технологій	84
1.4.5.	Суспільство мрій та розваг	86
2	Формування стратегії в секторі культури	97
2.1.	З'ясування стану справи	97
	<i>Питання для вивчення</i>	97
	<i>Ключові терміни</i>	97
	<i>Початковий епізод: "Лисяча грядка" племені Догон</i>	97
2.1.1.	Стратегічний менеджмент	97
2.1.2.	Сучасний стан	99
2.1.3.	Результати деяких голландських досліджень	102
2.1.4.	Пояснення	103
2.2.	Культурна місія	107
	<i>Питання для вивчення</i>	107

<i>Ключові терміни</i>	107
<i>Початковий епізод: Візія і місія Френка Заппи</i>	107
2.2.1. Необхідність культурної місії	108
2.2.2. Кілька поглядів	109
2.2.3. Практичні поради	110
2.3. Інтерактивний підхід	113
<i>Питання для вивчення</i>	113
<i>Ключові терміни</i>	113
<i>Початковий епізод: Думки митців про стратегічні проекти</i>	113
2.3.1. Традиційний процес	114
2.3.2. Інтерактивність	116
2.3.3. Теоретичні школи	120
2.4. Параметри стратегічного процесу	123
<i>Питання для вивчення</i>	123
<i>Ключові терміни</i>	123
<i>Початковий епізод: Роттердам – Культурна Столиця 2001</i>	123
2.4.1. Стратегічний мотив	124
2.4.2. Оцінювання	128
2.4.3. Аналіз оточення	130
2.4.4. Формулювання варіантів	134
2.4.5. S/W-аналіз переваг і недоліків	137
2.4.6. Нова стратегія та план виконання	139
2.5. Інтерактивні стратегічні проекти	145
<i>Питання для вивчення</i>	145
<i>Ключові терміни</i>	145
<i>Початковий епізод: Неформальні лобі в стратегічному проекті</i>	145
2.5.1. Проектний підхід	146
2.5.2. Функціонування багатопрофільної групи (Cross-section)	149
2.5.3. Стратегічний діалог в сфері культури	150
2.5.4. Формування стратегії організацій, якими керують митці	152
2.6. Зміна стратегії	156
<i>Питання для вивчення</i>	156

<i>Ключові терміни</i>	156
<i>Початковий епізод: Журнал агента змін</i>	156
2.6.1. Зміни та опір	157
2.6.2. Організаційне навчання	161
2.6.3. Guerillos des Artes	164
3	173
Структурування організації сфери культури	173
3.1. Основні принципи	173
<i>Питання для вивчення</i>	173
<i>Ключові терміни</i>	173
<i>Початковий епізод: Заклади культури в Центральній і Східній Європі</i>	173
3.1.1. Джерела процесу структурування	174
3.1.2. Розподіл праці та координація	175
3.1.3. Результати наукових спостережень у секторі культури	179
3.1.4. Дальший розвиток	183
3.2. Життєвий цикл мистецьких організацій	186
<i>Питання для вивчення</i>	186
<i>Ключові терміни</i>	186
<i>Початковий епізод: Нові організаційні схеми</i>	186
3.2.1. Ситуативні чинники	186
3.2.2. Життєвий цикл організацій у сфері культури	189
3.2.3. Оцінювання	195
3.3. Конфігурації	196
<i>Питання для вивчення</i>	196
<i>Ключові терміни</i>	196
<i>Початковий епізод: Організаційні пригоди артиста, що працює в жанрі пантоміми</i>	196
3.3.1. П'ять основних характерних ознак плюс дві	197
3.3.2. Ключові поняття конфігурації	199
3.3.3. Типи конфігурації у світі культури	201
3.4. Проектна організація	204
<i>Питання для вивчення</i>	204
<i>Ключові терміни</i>	204

<i>Початковий епізод: Сумніви, пов'язані з проектом</i>	204
3.4.1. Від лінійно-штабної організації через матричну до проектної	205
3.4.2. Чотири аспекти управління проектами	209
3.4.3. Документи проекту	213
3.4.4. Змішані організації	218
3.5. Про організаційну культуру і функціонування організації	220
<i>Питання для вивчення</i>	220
<i>Ключові терміни</i>	220
<i>Початковий епізод: Що ж тут відбувається?</i>	220
3.5.1. Що таке організаційна культура?	221
3.5.2. Як визначати організаційну культуру?	224
3.5.3. Неформальна організаційна структура	228
3.5.4. Структура, культура та функціонування	229
4 Лідерство у сфері культури	239
4.1. Менеджмент мистецтва і лідерство	239
<i>Питання для вивчення</i>	239
<i>Ключові терміни</i>	239
<i>Початковий епізод: Про мистецтво керування</i>	239
4.1.1. Ознаки менеджменту і лідерства	240
4.1.2. Координація діяльності і процес ухвалення рішень	243
4.1.3. Особистий менеджмент	245
4.2. Лідерство і командна робота	249
<i>Питання для вивчення</i>	249
<i>Ключові терміни</i>	249
<i>Початковий епізод: Доповідь ради трудового колективу про незадовільне художнє керівництво</i>	249
4.2.1. Стилi лідерства	250
4.2.2. Командна праця	254
4.2.3. Участь працівників в управлінні	257
4.2.4. Управління у сфері культури	258

4.3. К-підприємці тримають ключі від майбутнього	263
<i>Питання для вивчення</i>	263
<i>Ключові терміни</i>	263
<i>Початковий епізод: Колективні творці</i>	263
4.3.1. І знову: менеджмент мистецтва, підприємницький підхід	263
4.3.2. Майбутнє за міжкультурними мережевими організаціями (ММО)	266
4.3.3. К-підприємці	270
5 Додаток	277
ТГА – Ситуаційна вправа: Стратегічний діалог у сфері культури на практиці	277
A.1. Вибір організації та обґрунтування	277
A.2. Кінцевий звіт, представлений театральній групі ТГА	280
A.3. Контекст	283
A.3.1. Короткий опис ТГА	283
A.3.2. Перебіг проекту стратегічного планування	288
A.4. Інтерпретація й аналіз	291
A.4.1. Важливість концептуальної схеми	291
A.4.2. Стратегічний мотив: результати та моменти зацікавлення	292
A.4.3. Інші основні параметри: результати та підсумки	299
A.4.4. Аспекти культури в ретроспективі	314
A.4.5. Стратегічний менеджмент, інтерактивний підхід	322
A.5. Ілюстративний ефект: відображення результатів	330
A.5.1. Ілюстративний ефект основних етапів	332
A.5.2. Ілюстративний ефект аспектів культури	333
A.5.3. Ілюстративний ефект інтерактивного стратегічного менеджменту	334
A.5.4. Висновки проектної методології	337
A.6. Питання й теми для обговорення	337
A.6.1. Процес	337
A.6.2. Суть	338
<i>Перелік схем</i>	342
<i>Перелік вставок</i>	345
<i>Література</i>	347
<i>Предметний покажчик</i>	356

Передмова

Книжкою “Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль” Гіп Гагоорт стає в перший ряд авторів, які пишуть на тему менеджменту мистецтва та культури. Свою книжку він впроваджує у тло фундаментальних знань із теорії та історії мистецтва, поєднуючи їх з досвідом багаторічних студій та участі у практичній організації мистецтва. Серед здобутків автора глибокі знання загального менеджменту та організаційної стратегії. Ця праця належить до того типу книжок, які могли написати лише ті, хто має усебічний практичний досвід та глибоку обізнаність із науковою літературою.

Вдумливо передаючи свій практичний досвід і ерудицію, автор написав надзвичайно оригінальну та корисну книжку про те, як все найкраще з теорії та практики менеджменту в комерційній сфері пристосувати до завдань, які стоять перед мистецькими та культурними інституціями.

Численні приклади нададуть безпосередню допомогу менеджерам-практикам у мистецтві. Один із таких прикладів стосується поширеної плутанини щодо понять управління та керівництва. Гагоорт правильно зазначає, що обидва ці процеси є невід’ємною особливістю успішної організації мистецтва та що вирішальним є те, як працівники розуміють свою роль в організації. Використовуючи приклади, діаграми та ситуаційні вправи, Гагоорт ілюструє найважливіші концепції сучасної теорії менеджменту.

Центральною темою книжки є значення та роль стратегії. У цьому, як і в інших випадках, Гагоорт докладно аналізує теоретичний і практичний аспекти предмету. Його висновки про відносини між організаційною стратегією та організаційною структурою – зрозумілі та оригінальні.

Науковцям із менеджменту та організаційної структури ця книжка чудово продемонструє, як концепції та результати досліджень, описані в літературі з менеджменту, можна поєднати з вирішенням реальних питань керівництва й управління організацією мистецької та культурної сфери. Ця книжка не інструкція про те, як це робити. Однак

Менеджмент мистецтва

для вдумливого спеціаліста-практика вона містить приклади та безліч здорових ідей про те, як застосовувати керівництво та управління для повної реалізації потенціалу сектору культури та мистецтва заради суспільного добра.

Арчі Кляйнгартнер,
професор менеджменту та політики
Каліфорнійського університету, Лос-Анджелес

Вступ

“У пошуках Суті, а не Тіні”.
Вітрувій

На початку ХХІ століття у всьому світі виникла надзвичайно велика потреба у високих стандартах знань із менеджменту у сфері культури. Культурою тут вважатимемо мистецтво, культурну спадщину, видовищні заходи та нові медіа. У цій особливій сфері розробка інноваційних освітніх та науково-дослідних програм має скромну підтримку лише в декількох інститутах. Якщо взяти до уваги фундаментальні міжкультурні зміни та розвиток цифрових технологій на початку третього тисячоліття, тоді зрозумілою стане важливість розширення бази освітніх та науково-дослідних програм.

Під час написання книжки “Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль” я ставив собі за мету запропонувати світові культури базові знання з менеджменту в контексті культури. Спираючись на більш ніж п’ятнадцятирічний утрехтський досвід, мої колеги та я розробили багато матеріалів. Про це можна довідатися в цій книжці, що допоможе заповнити прогалину між теорією менеджменту та практикою у сфері культури. Оскільки світ культури не існує ізольовано, студенти, вчителі та менеджери-практики з мистецтва повинні бути ознайомлені з основами теорії менеджменту та застосовувати ці знання у сфері культури.

Задовго до того, як у західних бізнесових школах зародився науковий підхід до менеджменту, такі підприємці у сфері культури, як архітектор єгипетських пірамід Імхотеп, провідний актор грецького театру Теспіс (500 р. до н.е.), митці Ренесансу Леонардо да Вінчі, Вільям Шекспір та піонер розваг ХХ століття Волт Дісней, показали справжню силу організації креативних процесів. Знання цієї історії також є частиною базових знань менеджменту мистецтва.

Мою книжку *Cultural Entrepreneurship, an introduction to art management* (“Підприємництво в культурі, вступ до менеджменту мистецтва”) опубліковано 1992 року. Перший варіант англійської версії книжки з’явився у 1993, а авторизована польська версія – у 1995 (у співпраці з професором Емілем Ожеховським та Барбарою Беземер-Шефке). Частини цієї книжки перекладено німецькою та російською

Менеджмент мистецтва

мовами. У 1998 році нідерландський уряд задекларував, що культурне підприємництво повинно стати одним із наріжних каменів нідерландської культурної політики на 2001–2004 рр.

Витоки цієї нової книжки сягають публікації 1992 року, однак вона суттєво оновлена завдяки опрацюванню результатів мого докторського дослідження стратегічного менеджменту мистецтва 1998 року.

Як побачить читач, я використав багато прикладів з погляду глокалізації. Ситуаційні вправи з різних частин світу відображають місцеві особливості, однак стосуються нашого “глобального села”. В останній частині книжки тему глокалізації докладно розглянуто через можливості міжкультурної мережі.

Звичайно, я розумію, що цей погляд почасти гіпотетичний. На мою думку, для дослідників, викладачів, студентів та практиків менеджменту мистецтва важливо дивитися в майбутнє, щоб розуміти наш складний та неспокійний світ. Ця книжка для того, щоб нею користуватися, а не дотримуватись як інструкції.

Якщо мій підхід допоможе читачеві або читачці сформуванню власної ідеї у проактивному стилі, то мою мету буде досягнуто.

Після ознайомлення з різними розділами книжки читач, безсумнівно, знайде виправдання тому, що я присвятив її усім моїм (колишнім) студентам з Утрехта, Нью-Йорка, Берліна, Кракова, Києва, Санкт-Петербурга, Праги, Йоганнесбурга та інших менш відомих міст. Вони стимулювали мене до розробки оригінальних та практичних матеріалів, які б допомогли їм виконувати свою роботу у сфері, яку я вважаю найціннішою і найдинамічнішою в наших спільнотах. Ця робота дає нам натхнення.

Уже на останній стадії підготовки цієї книжки надійшла сумна звістка, що від раку легень у віці 40 років померла Філо Онгерін, наша колишня студентка та член команди. Філо стала відомим фахівцем із креативності в організаціях, і її репутацію підтвердили багато комерційних організацій. Вона проводила семінари для нашої школи в Голландії, а також у Києві та Кракові, була членом комісії моєї докторської дисертації. Високо цінуючи її ідеї, підтримку та дружбу, я також присвячую цю книжку їй.

Єдине, що залишається, – це попросити читача інформувати мене (електронною поштою на адресу <giep.hagoort@central.hku.nl>) про свої враження та ділитися своїм досвідом.

Гіп Гагоорт
Утрехт Котулуфарі
Весна 2000 року

Подяки

За останні 15 років, протягом яких я був задіяний у програми менеджменту мистецтва та медіа, багато людей зробили свій внесок у розуміння того, як менеджмент та організація можуть обслуговувати творчі та мистецькі процеси. Я хочу висловити їм свою вдячність. Читач може знайти імена усіх причетних до цієї книжки на її останніх сторінках.

Стосовно цієї книжки, я, зокрема, хочу згадати професора Арчі Кляйнгартнера (Каліфорнійський університет), який дуже підбадьорював мене, заохочуючи досліджувати зв'язки між культурою та теорією менеджменту. Відгуки Паули Бек (університет Вітсватерранд), Карли Дельфо (ELIA/Європейська ліга інститутів мистецтв), Еда Гюйсманса (Утрехтська школа мистецтв), Джерардо Нейгофсона (консультант, Аргентина) та Йооста Смірса (Утрехтська школа мистецтв) на чорновий варіант першої частини цієї книги були вирішальними для продовження дослідження у правильному напрямі.

Важливий внесок також зробили мої (колишні) колеги, які є справжніми експертами у своїй сфері: Пауль ван Амером (менеджмент знань), Тео ван Баллехоой (підприємництво), Франс Босбоом (культурна політика), Аннелі Бутельє (продуктивність персоналу), Марейке Брокгойзен (творчий форум), Даніель Куппенс (мистецькі проекти), Неллі ван дер Хеест (інтеркультурація), Денніс Лянгенгойзен (фінанси), Доріан Маарсе (навчання на практиці), Ева ван дер Молен (самоврядування), Дірк Монсма (менеджмент змін), Дінеке Наєс (менеджмент персональних змін), Філо Онгерінг (1960–2000) (креативність та менеджмент), Мар'яне Паардекоопер (інтернаціоналізація), Ар'єн ван Ставерен (організаційне навчання) та Вім Вармер (управління сферою культури).

Ця книжка ніколи б не дійшла до фінальної стадії без підтримки багатьох людей. Серед них Берг Грунемеєр, Ремі Сеелаар (центральне правління, Утрехтська школа мистецтв), Яап Клазема (консультант ради), Ріа Доума (бібліотека), Марейке Маат (освітні пропозиції), Марейке Фабер (управління персоналом), Інгрід тен Донкелаар, Бетті Крікаард, Катрін ван Веел (секретар) та Ган ван Доорн (обслуговування).

Менеджмент мистецтва

Написання книжки з менеджменту мистецтва іншою мовою, ніж твоя рідна, потребує допомоги висококваліфікованих професіоналів. Лаура Геслі (Об'єднання студентів-лінгвістів Утрехтського університету) є такою людиною, вона робила все можливе і неможливе, заохочуючи мене до реалізації проекту. Я також хотів би подякувати Гілл Бромлі (Об'єднання студентів-лінгвістів Утрехтського університету) за кінцеве редагування.

Що стосується ситуаційної вправи Амстердамської театральної групи (ТГА), поданої в додатку, яка була частиною мого докторського дослідження, хотів би згадати тих, що мені допомагали: Аннеміке Робеек (промоутер), Йоост Смірс (експерт), Тон Гоккен, Герріт Корतालс Альтес, Філо Онгерінг (1960–2000), Вім Вармер (атестаційна комісія), Фреек ван Стеен (видавець), Пауль ван Амером, Рене Бетен-Йонкерс, Мартіне ван Дік, Марго Жерене, Доріан Маарсе, Ліз Саваж (переклад), Карен Цілеман (допомога в дослідженні).

І насамкінець, Констанц Уйтенбогаард (організація), Ерік Уйтенбогаард (дизайн) і моя кохана Йоке ван ден Берг – їм, звичайно, найбільша подяка.

Г. Г.

Менеджмент мистецтва

Підприємницький стиль

Обґрунтування позиції

Венеційський мавр, генерал Отелло, призначив своїм заступником, замість досвідченого Яго, новоприбульця з Флоренції Кассіо. Отелло – відомий воїн й авторитетний військовий стратег, який захищає інтереси Венеції. Незважаючи на свою репутацію і заслуги, Яго задовільняє звичайний титул старшини. Венецієць Родріго, – ворог генерала, не може зрозуміти, чому Яго і надалі служить маврові. Яго пояснює власну позицію Родріго.

О синьйоре, не подивуйте! Я йому служу,
Аби йому за кривду відплатити.
З нас кожен бути господарем не може,
І вірних слуг не може мати всяк.
Звичайно, є покірні наймити,
Які, згинаючи нікчемні спини.
За харч працюють, мов осли хазяйські,
І лиш постаріють вони – то геть! –
Хльостав би я тих чесних слуг! Але
Є й інші, є такі, що ніби служать
І вірою і правдою, на ділі ж –
Приховують, що дбають лиш про себе,
І догоджаючи своїм панам
Лише про людське око, всі вони
Влаштувають чудово власні справи;
Коли ж, нарешті, в пір'я добре вб'ються,
Тоді вже служать лиш самим собі;
Такі ось люди мають досить глузду,
І я до тих людей належу й сам.
Авжеж, синьйоре,
Коли б я мавром був – не був би Яго;
Це правда, як і те, що ви – Родріго.
Я, служачи йому, служу собі.
І небом присягаюсь, тут немає
Ані повинності, ані любові,
І ними тільки прикриваюсь я,
Щоб приховать мій особливий замір:
Адже коли я вчинками своїми
Розкрию серця внутрішність і сутність –
Я ніби почеплю на рукаві
Те серце, щоб його клювали галки.
Ні, я не той, яким здаюсь!*

* *Отелло, венеційський мавр* (Сцена 1) // Уільям Шекспір. Твори в шести томах (переклад Ірини Стешенко). Т. 5. – К.: Дніпро, 1986. – С. 122–123.

1. Вступ

1.1. Важливі джерела

Питання для вивчення

- Чи може історія мистецтва навчити нас розуміти організації сфери культури?
- Яке загальне значення теорії менеджменту?
- Чи можна визначити характерні ознаки організації сфери культури?
- Що можна сказати про функцію менеджера мистецтва?

Ключові терміни

Підприємство у сфері культури	Вхід-трансформація-вихід
Історія мистецтва	Зворотний зв'язок
Орієнтація на майбутнє	Лідерство
Теорія менеджменту	Життєвий цикл
Стратегія	Організації сфери культури
Структура	Посади у сфері менеджменту мистецтва

Початковий епізод: *Рембрант ван Рейн*

Відомий голландський художник XVII сторіччя Рембрант ван Рейн був не лише талановитим живописцем (“Нічна варта”, автопортрети), але також і власником галереї, продавцем творів мистецтва, колекціонером і керівником приватної академії, де він навчав своїх учнів. На жаль, Рембрант не був таким же успішним у підприємстві та фінансових справах. Якщо Пітер Пауль Рубенс, його фламандський сучасник, автор “Суду Паріса” та вівтарних творів, мав добре організовану майстерню та структуровану мережу багатих патронів, то Рембрант наприкінці життя був надзвичайно самотнім. Історики мистецтва намагалися зрозуміти, чому життя Рембранта закінчилося банкрутством і він помер у злиднях. Тепер ми знаємо, що це не було зумовлено його невдачею в мистецтві чи політикою тогочасної місцевої влади Амстердама, а радше малозрозумілим поєднанням таких особистих якостей митця, як жадібність та абсолютно безкомпромісне ставлення до мистецьких і економічних проблем.

Джерела: Swetlana Alpers, *Rembrandt's Enterprise, The Studio and the Market*, The University of Chicago Press, Chicago, 1990; Gary Schwartz, *Rembrandt: Zijn Leven, Zijn Schilderijen*, Gary Schwarz, Maarssen, 1984.

1.1.1. Давня історія

Ця книга про менеджмент в мистецтві та про його підприємницький аспект. Її мета – допомогти зрозуміти практичну, теоретичну та концептуальну суть менеджменту у прибуткових та неприбуткових організаціях сфери культури. Ми переконані, що поєднання мистецтва, культури і менеджменту та теорії з практикою насправді допоможе тим, хто хоче здобути знання про професійну діяльність у сфері культури.

Читачі, до кого ми адресуємо цю працю, – це люди, залучені до освітніх програм: студенти, учасники програм, викладачі та керівники. Читач віднайде тут багато практичних прикладів, ситуаційних вправ та питань, які допоможуть зрозуміти складність мистецтва та менеджменту у сфері культури.

Ми також розраховуємо на увагу митців, керівників і членів проектних груп, менеджерів організацій сфери культури та інших фахівців, кого цікавить взаємопов'язаність проблем загального менеджменту, мистецтва та культурного сектору.

Задовго до наукового обґрунтування загального менеджменту, культурне вже діяло на практиці [1]. Погляньмо, як грек Теспіс (Thespis), який жив у VI сторіччі до н.е., запровадив театральну організацію. З мистецького погляду саме він увів індивідуального актора. Його “Тіпокріт” задуманий, щоб лише забавляти глядачів, започаткував ігрову культуру. Після цього нововведення Теспіс експериментував із масками, надаючи учасникам театральної трупі різні характери. Як же організовували грецькі театральні фестивалі? Так само, як їх організують і тепер, наприклад, в Едінбурзі, Зальцбурзі, Йоганнесбурзі, Бомбеї, Лос-Анджелесі та Амстердамі. Головний менеджер фестивалю керував цілим фестивалем та організовував змагання артистів, котрих оцінювало незалежне журі. Окрім цього, зазвичай фінансував фестиваль щорічний спонсор, хореґус (choregus). На час фестивалю створювали спеціальну проектну організацію для управління заходами та для нагляду за виставами, які відвідувало понад десять тисяч глядачів.

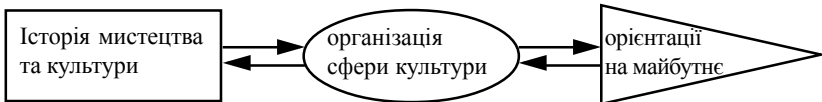
Гадаєте, що можна було цим всім керувати, не маючи хисту до підприємництва? Отож історія мистецтва демонструє нам гарні зразки інноваційного менеджменту в мистецьких організаціях, а винахідливість і надалі є ключовим словом підприємництва в культурі. Звичайно, ідею культурного підприємництва розвивали багато добре відомих та невідомих менеджерів мистецтва. Сугерій (Suger), абат монастиря св. Дені поблизу Парижа (XII сторіччя), провадив тринадцятилітню кампанію з фінансування реставрації церкви цього монастиря, що була збудована ще в римські часи й перебувала в занедбаному стані. Сугерій перетворив церкву в готичний собор, заснувавши інноваційні

майстерні, де ремісники з усієї Європи створювали вироби зі скла, використовуючи новітні техніки. Також не слід забувати художників Ренесансу, зокрема італійського багатогранного митця Леонардо да Вінчі, драматурга й керівника театру в Англії Вільяма Шекспіра, а також фламандського живописця й власника добре зорганізованої художньої фабрики Пітера Пауля Рубенса. Усі вони поєднували мистецькі ідеї з економічними можливостями та показали, що культурне підприємництво є невід'ємною частиною мистецького та культурного світу.

Більшість мистецьких та культурних продуктів потребує організаційної структури, і наші попередники знали про це. Вони закладали перші музеї, ранні театральні та музичні трупи, театральні зали, фестивалі, майстерні і мистецькі школи та керували ними ще задовго до того, як ми зрозуміли, що менеджмент у сфері мистецтва треба розглядати і досліджувати як окрему сферу. У цьому контексті ми можемо припустити, що стратегія, яка спричинилася до створення стародавніх наскальних розписів, була першим кроком до розподілу та координації праці, навіть якщо ми ще наразі не спроможні пояснити, як митці-мисливці організовували свою працю та навчали нових художників творити магічне мистецтво тієї доби.

Пам'ятаючи про такий контекст мистецтва та культури, ми ставимо за мету з'ясувати, як успішно керувати організаціями в сфері культури. Щоб оптимізувати процеси менеджменту в організації сфери культури, менеджери мистецтва також мусять дивитися вперед і створювати особливий стан. Це буде головною умовою збереження організацій культури у XXI сторіччі, зорієнтованому на глобальні міжнародні тенденції та цифрові технології. Схема 1.1 показує досліджені зв'язки.

Схема 1.1. *Процес збереження організацій сфери культури*



1.1.2. Теорія менеджменту

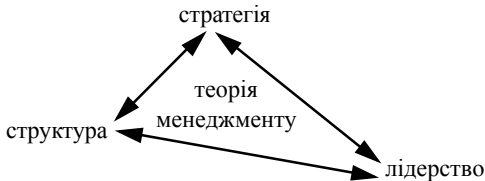
Щоб розглянути мистецький та управлінський процеси, які відбуваються в організаціях сфери культури, важливо орієнтуватися в історії мистецтва. Так само важливою для розуміння культурних організацій XXI сторіччя є теорія менеджменту [2]. Теорію менеджменту можна розглядати як систему основних поглядів на існування та функціонування організацій. Перші концепції теорії менеджменту розвинули євро-

Менеджмент мистецтва

пейські науковці в часи індустріальної революції XIX сторіччя. Важлива роль у цьому контексті належить Анрі Файолю (Henry Fayol), французькому промисловцеві, який розробив ідею практики менеджменту. Файоль визначив головні сфери менеджменту: планування, організаційні процеси, керування та контроль. Свій внесок зробила тут Північна Америка. Особливо варто згадати глибоке дослідження Фредеріка В. Тейлора (Frederick W. Taylor) про можливості використання праці на нових фабриках. Підхід Тейлора базувався на аналізі завдань виробництва й на дослідженні того, як ці завдання можна раціоналізувати й розподілити задля максимальної ефективності виробництва. Позаяк підхід Тейлора зосереджувався на вдосконаленні праці окремих працівників з використанням для цього наукових досліджень та моделювання, то він *et al** відомий в літературі як науковий менеджмент.

У XX сторіччі теорія менеджменту стає окремою наукою, яка охоплює три основні сфери: стратегія, структура та керівництво. Теорія стратегії пояснює нам, чому для організації важливо визначити чітку спрямованість діяльності. Структура показує, як в організації розподілені влада та відповідальність і наскільки вони залежать від розподілу праці та механізмів координації. Теорія керівництва говорить нам більше про особисту відповідальність у керуванні процесом ухвалення рішень і як ця відповідальність співвідноситься із платнею працівників (мотивація) та ресурсами (гроші, товари, розміщення тощо). Ці три сфери теорії менеджменту показано у Схемі 1.2.

Схема 1.2. Основні сфери теорії менеджменту



Однією з характерних ознак теорії менеджменту є її міждисциплінарність. Для того, щоб зрозуміти, що відбувається з організацією та всередині неї, треба звертатися до багатьох дисциплін: економіки, соціології, психології, філософії, історії та технології.

Нещодавно між кількома дослідниками менеджменту-процесу тривала дискусія про те, чи мистецтво як дисципліна також доповнює наше розуміння менеджменту як певної системи та практики [3]. Висновок був такий, що мистецтво має власну мову, за допомогою якої можна

* та інше. (Прим. перекл.)

вирішити проблеми структури організації. Характерним є запитання про те, що робити з феноменом творчості, яку більше розглядають у контексті мистецтва, при тому що творчість в цілому можна розглядати в ширшому аспекті організаційного розвитку. Іншим прикладом є аналіз ролі та механізмів лідерства в мистецтві, яке проілюструвала Патріція С. Пітчер (Patricia C. Pitcher). Керівника-візюнера вона протиставляє керівникові-технократові та ремісникові [4]. Третім прикладом є використання мистецьких сюжетів для пояснення труднощів менеджменту. Ілюстрацією є роль Яго, який снує інтриги навколо Отелло в творі В. Шекспіра, написаному на початку XVII сторіччя (див. вставку 1.2.) [5]. Оскільки кількість джерел міждисциплінарної теорії менеджменту постійно зростає, нам треба повернутись до Схеми 1.2 з трьома основними сферами теорії менеджменту як базової структури моделі менеджменту мистецтва. Така модель передбачає в собі основні взаємозв'язки організаційної культури (поєднані з лідерством) та функціонування організації (пов'язаного зі структурою). Незважаючи на те, що в нашій книжці використано саме цей підхід, надалі ми побачимо п'ятиелементну модель із виокремленими поведінковою та організаційною культурою. Така модель показана на Схемі 1.3.

Схема 1.3. П'ять основних сфер теорії менеджменту майбутнього



Теоретики та практики менеджменту можуть використовувати необхідні джерела, щоб обирати шлях розв'язання організаційних проблем. Можна розробити загальну структуру менеджменту, яка дає змогу пояснити всі види конкретних дій. Такий метод називаємо дедуктивним. Прикладом є спосіб, за яким американський дослідник Майкл Портер зі школи бізнесу Гарвардського університету спроектував свою

Менеджмент мистецтва

модель конкуренції [6]. Ця модель показує конкретні чинники конкуренції, які допомагають менеджерів знайти унікальну позицію на ринку. Іншою можливістю є дослідження конкретних фактів та чисел для встановлення загальних правил, яких треба дотримуватися. Прикладом такого підходу є теорія конфігурацій Генрі Мінтцберга, для якої він застосував тисячі “ідентифікаційних” категорій організаційних елементів [7]. Відмінність цих двох способів мислення та дії не чітко окреслені, позаяк дедуктивний підхід не існує у вакуумі. На нього впливають результати практики, до того ж індукцію не можна розглядати без загального “концептуального” обґрунтування. Дедукцію треба розуміти радше як абстрактну діяльність – принаймні на початку, а індукція має зосереджуватися головним чином на процесах у конкретній ситуації. Теорію менеджменту можна розглядати як поєднання обох підходів (дедукції та індукції).

Головним правилом теорії менеджменту є те, що менеджмент треба розуміти як відкриту систему: вхід – трансформація – вихід – зворотний зв’язок, як це показано на Схемі 1.4. Ця система показує, що менеджмент – це постійний процес, залежний від специфічних обставин – і зовнішніх, і внутрішніх. Це означає, що теорію менеджменту також можна розглядати як теорію обставин, яка стверджує, що менеджмент не має одного-найкращого-способу-ухвалити рішення і що управлінські рішення залежать від заданої ситуації та її специфічних обставин. Звичайно, існують загальні правила менеджменту, але застосовуючи їх, треба зважати на конкретні обставини.

Схема 1.4. Система менеджменту: Вхід – Трансформація – Вихід – Зворотний зв’язок



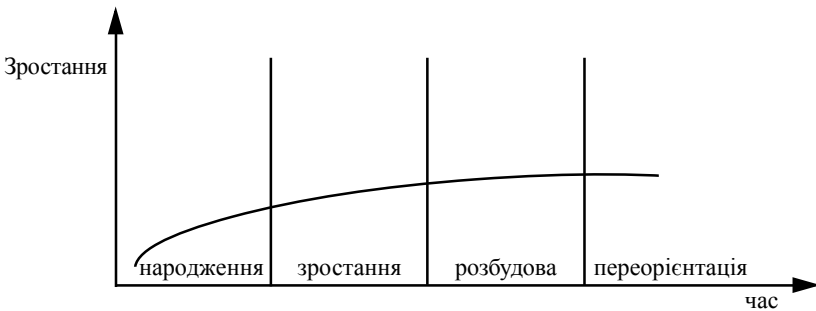
Такий ситуаційний підхід завдає труднощів для менеджерів-практиків та дослідників менеджменту. З одного боку, їм доконечно мати та демонструвати професійне розуміння поняття менеджменту, теорії й інструментів, які можуть бути корисними в особливих обставинах. З іншого боку, загалом усі прагнуть чітких рішень та формул, щоб зробити організацію ефективнішою та продуктивнішою. Тут може допомогти

вміння визначити критерії успішних організацій. У літературі критерії сформульовані у вигляді таких запитань [8]:

1. Чи займає організація високу оцінювану та перспективну позицію у своєму оточенні?
2. Чи працівники щасливі та вмотивовані, виконуючи свою роботу?
3. Чи володіє організація ефективним методом трансформації?
4. Чи здатна організація (загалом) бути гнучкою та готовою до змін?

Для того, щоб зрозуміти (функціонування) організації, важливо розглянути фази її росту та розвитку. Численні публікації з питань стратегії та організації подають схему життєвого циклу організації так, як це показано на Схемі 1.5.

Схема 1.5. *Життєвий цикл організації*



У фазі народження організація користується більше чи менше хаотичним та спонтанним операційним методом. Початкова концепція засновників, добре відома усередині організації, диктує стратегію та структуру. У фазі зростання операційний метод більше структурований і стратегія зосереджується на розширенні організаційної бази. У фазі розбудови добре структурована організація виробляє різні продукти та надає послуги у кількох відділеннях. У фазі переорієнтації організація потребує докладної стратегії на майбутнє. Її структура вимагає перегляду у бік більшої гнучкості. Така модель допомагає нам діагностувати організаційні проблеми чи передбачити, що може трапитися в організації за якийсь період часу. Як побачимо у підрозділі 3.2, де розглянуто цю модель докладніше, цей життєвий цикл можна з успіхом застосовувати і в культурному секторі.

Загальна теорія менеджменту зосереджена на великих промислових та прибуткових організаціях. Базові поняття стратегії, структури та лідерства користуються економічною мовою та інструментами, що особливо відчутно в західній та японській літературі з менеджменту. Менеджери, науковці та студенти мають знати це. Якщо докладно погля-

Менеджмент мистецтва

нути на культурний сектор із його невеликими організаціями, треба *соди*, аби розчистити джерела менеджменту. Головна проблема полягає в тому, що в ході організації культурних і комерційних процесів менеджери мистецтва ухвалюватимуть багато помилкових рішень, якщо ігноруватимуть цю замовчувану слабкість загальної теорії менеджменту [9].

Вставка 1.1. *Алвін Тоффлер: фабрика музики*

Часом література подає чудові приклади того, як зростання форм культурних організацій може слугувати ілюстрацією розвитку загального менеджменту. Саме це зробив Алвін Тоффлер, своєрідно трактуючи музичну організацію в індустріальному суспільстві XIX сторіччя. Тоді митці та музиканти були надзвичайно залежні від ринкових механізмів, які впливали на процес створення продукту та його поширення, коли підприємець фінансував вистави та продавав квитки анонімній аудиторії. Збільшення продажу квитків означало зростання прибутків, а отже, потрібні були концертні зали більшого розміру. А більші зали, своєю чергою, потребували музичних колективів із потужнішим звучанням – так постав сучасний симфонічний оркестр. Як і промислові, бюрократичні підприємства, так і оркестр потребував розподілу праці (групи інструментів) та ієрархічного керівника – диригента.

Джерело: Alvin Toffler, *The Third Wave, Morrow, New York, 1980* (Dutch ed., pp. 37–38).

1.1.3. Чи можна визначити характерні ознаки організації сфери культури?

Дати визначення організації можна відносно просто. Це формальна структура, у якій люди співпрацюють для досягнення конкретних цілей. Це визначення можна використовувати також і в культурному секторі, наприклад, для театрів, оркестрів, драматичних труп, музеїв, галерей, мультимедійних фірм і мистецьких академій. Глибша проблема – дати визначення поняттям “мистецтво” та “культура”. У цій книжці ми обрали прагматичний підхід: культура є збірним поняттям для означення всіх форм мистецького та культурного вираження в історичному процесі та мистецьких послуг, які виробляють, показують і/чи поширюють. Згідно з цим визначенням, розглядаємо театр, візуальне мистецтво та дизайн, архітектуру, музику, оперу, музичні фільми, мультимедійні твори, цифрове мистецтво та всю культурну спадщину як приклади форм культурного вираження та послуг.

У цих рамках культурні організації мають специфічні цілі, які стосуються виробництва, демонстрації, дистрибуції або освіти. Цей праг-

матичний підхід розглядає культурний сектор як клаптикову ковдру. Така структура охоплює організації високого мистецтва, зокрема галереї та симфонічні оркестри, фірми, які займаються масовою культурою, наприклад, величезні компанії розважального бізнесу, самодіяльне мистецтво та фольклорні групи, які представляють традиційну культуру. Нижче подано ознаки, показані також на Схемі 1.6, які характеризують такі організації.

- Наявність художнього керівництва для контролю за творчим процесом.
- Переважно професійне та нормативне судження про зміст та форму.
- Невеликі масштаби та неформальні трудові відносини й творчі групи.
- Динамічне довкілля як наслідок впливу (цифрові форми) різних культурних смаків – відмінності з економічними наслідками [10].

Схема 1.6. Характерні ознаки культурних організацій



Ці характерні ознаки впливають на те, як менеджери мистецтва застосовують загальну теорію менеджменту в конкретних ситуаціях, які розглянемо наприкінці підрозділу 1.1.2. Наприклад, надто бюрократичні системи менеджменту (форми, звіти, дотримання послідовності та ієрархії) заважають творчому процесу. Якщо ми ігноруємо неформальну організаційну культуру, митці та інші працівники залишать організацію та шукатимуть робочих місць там, де вони зможуть спілкуватися по-своєму. Загалом можна сказати, що культурні організації – як і культурна індустрія, що орієнтується більше на промисловість, ринок та зумовлене технологією виробництво культурних продуктів (музичні диски, відеозаписи, книги), – має свій особливий характер. Виробництво, презентація, розповсюдження та освіта в культурі опираються на свободу вираження, яку визнає низка міжнародних угод та, окрім іншого, конвенції ООН. Куль-

Менеджмент мистецтва

турні продукти також захищені загальними та спеціальними правилами та регуляційними нормами авторського права, тому без поваги до творців працювати в галузі мистецтва та культури неможливо. Окрім цього, існують національні та міжнародні норми щодо врахування мистецьких та історичних цінностей у економічних стосунках, у національному та регіональному плануванні (культурна спадщина).

1.1.4. Поле для роздумів

Якщо менеджер мистецтва успішно реалізує себе у підприємницькій, а одночасно й культурній організації, в якій мистецькі та культурні продукти можна виробляти, демонструвати та використовувати як освітній засіб, то задоволення від роботи значно зростає.

Те, що задоволення від менеджменту в культурному секторі досягти важко, підтверджує дослідження американця Пола Дімаджіо (Paul DiMaggio) [11]. Дімаджіо дослідив зростання кар'єри та управлінські компетентності менеджерів мистецтва з різних секторів. Три парадокси впливають на менеджмент у культурному секторі. Передусім це загальна проблема, яка полягає в тому, що менеджмент (зосереджений на загальних організаційних питаннях) та професія (яка має на меті підтримувати професійну якість) творять сильне поле напруги, яке виявляє багато невідповідностей. Другий парадокс торкається менеджменту в мистецтві та культурі, де стикаємося з відсутністю згоди щодо того, наскільки менеджер теж має бути спеціалістом в (основній) сфері. Непевність виникає тому, що про природу менеджменту мистецтва постійно тривають суперечки, а це впливає на методи відбору та навчальні програми [12]. Третій парадокс стосується напруги між кар'єрою в менеджменті та відсутністю прозорого ринку праці для менеджерів мистецтва: “Цей ринок праці дуже сегментовано... Управління в мистецтві передбачає не одну професію, а низку спеціальностей, кожна з яких має свій ринок праці”.

Як нам реагувати на результати такого дослідження?

На наш погляд, надзвичайно важливо знати, що насправді відбувається в організаціях сфери культури та як вони функціонують. Не тільки сучасні організації, але й їхні попередники демонструють традиційний спосіб менеджменту в мистецтві. Якщо дотримуватись підходу, запропонованого в цій книжці, менеджмент мистецтва має свою специфіку, яка у щоденній практиці допомагає (молодому) менеджеріві балансувати між напругою та задоволенням. Та в секторі з його емоційною напругою, стислими термінами реалізації проектів, обмеженими фінансовими ресурсами та ненормованими графіками робо-

ти цього недостатньо. Важливо також бути впевненим у власних можливостях, розвивати самоуправління. Це зміцнює основу для вдосконалення професійної позиції, у якій власні норми та цінності визначають особистий потенціал (див. підрозділ 4.1.3 про самоуправління).

Дослідження Дімаджіо – це також нагода окреслити перелік усіх можливих функцій менеджера мистецтва, що дасть нам змогу перенести концепції менеджменту в конкретні ситуації та обставини. Наведений нижче несистематизований перелік, який не претендує на повноту, може допомогти читачеві зрозуміти своє місце у сфері менеджменту [13].

Єдина ознака системності – це розрізнення між спеціальними, загальними та рештою посад; ієрархію посад не подано.

Спеціальні керівні посади в менеджменті, культурний сектор, ***

Арт-директор

Художній керівник

Адміністратор із питань мистецтва

Керівник балету/головний балетмейстер

Балетмейстер

Комерційний директор

Хореограф

Керівник хору (хормейстер)

Диригент

Координатор відділів музичної школи

Головний костюмер

Головний сценограф

Головний театральний технік

Директор

Директор фестивалю

Власник галереї

Керівник мистецьких/культурних теле- радіопрограм

Керівник відділу культури

Головний куратор

Керівник відділу мистецької освіти

Керівник технічного відділу в театрі

Інтендант

Керівник місцевого відділу розвитку культури

Директор музею

Музичний директор

Директор опери

Інспектор оркестру

* пов'язані із цими посадами

** часто поєднання функцій

Менеджмент мистецтва

Менеджер оркестру
Продюсер
Менеджер із виробництва
Планувальник
Сценічний менеджер
Директор театру

*Типові керівні посади в менеджменті, культурний сектор**, **

Менеджер з фінансового обліку
Адміністративний директор
Адміністратор
Головний виконавчий директор, генеральний директор
Голова
Керівник служби швейцарів
Завідувач господарства
Координатор волонтерів
Менеджер з клієнтських послуг
Адміністратор із проведення акцій (заходів)
Фінансовий менеджер
Менеджер з організації засідань
Головний управитель
Менеджер із прийняття гостей
Керівник відділу кадрів
Керівник відділу технічних послуг
Керівник відділу освітніх послуг
Керівник відділу планування та реклами
Адміністратор театру
Менеджер з інформаційних технологій
Генеральний директор
Менеджер із маркетингу та роботи зі спонсорами
Адміністратор з питань членства
Керівник відомства, відділу
Керівник відділу кадрів
Голова правління
Керівник програм
Керівник відділу зв'язків із громадськістю
Проектний менеджер
Керівник відділу реалізації квитків
Веб-дизайнер

* пов'язані із цими посадами

** часто поєднання функцій

Організаційні посади

Консультант

Відповідальний за пошук коштів

Тимчасовий менеджер

Організатор

Чи можуть люди, які обіймають ці посади або поєднують функції цих посад, називатися менеджерами мистецтва? На наш погляд, відповідь буде ствердною, тому що всі згадані функції передбачають скоординовану відповідальність, тобто об'єднання різних форм діяльності, а людьми, які відповідають за ці форми діяльності, треба керувати. У цьому контексті не важливо, чи координація є головним завданням чи просто одним із багатьох обов'язків, що часто трапляється в малих установах культурного сектору. Надзвичайно важливо знати, коли потрібна координація і як координатори реалізують власні завдання та відповідальність.

Добре відомо, що в культурному секторі справді не вважають пріоритетним з'ясувати питання через призму теоретичного менеджменту. Більшість наукових конференцій із менеджменту в мистецькій сфері концентрується на осмисленні кількісних маркетингових показників та на загальних проблемах культурної політики. Багато уваги приділяють економічним, політичним та соціальним проблемам і набагато менше – конкретним процесам ухвалення рішень, стратегічним, організаційним та операційним рівням менеджменту мистецтва. Таке нехтування може схилити менеджера культурного сектору до вибору концепцій, характерних для великомасштабного менеджменту, незалежно від щоденної практики.

У цій книжці ми уважно розглянемо усі зв'язки між ідеями загального менеджменту та унікальною природою менеджменту мистецтва. По суті, маємо намір запровадити власний підхід у менеджменті мистецтва, який не тільки був би визнаним в теорії загального менеджменту, але також створював би поле для роздумів та впливав на щоденну практику.

Вставка 1.2. *Яго Шекспіра як важлива тема в менеджменті*

Вільям Шекспір написав свій твір “Отелло, венеційський мавр” на початку 1600-х років. У цій драмі чорношкірого генерала Отелло ввів в оману його поштивий помічник. Яго був дуже розчарований тим, що не одержав вищої посади в армії Отелло. Ця та низка інших особистих причин породили інтриги, які наприкінці призвели до смерті молодої дружини Отелло, Дездемони. Ревнивий чоловік задушив її. Коли до Отелло повернувся здоровий глузд, він усвідомив, що погубив влас-

Менеджмент мистецтва

ну дружину і, зрозумівши все плетиво інтриг Яго, убиває себе власним мечем.

Консультанти з менеджменту проаналізували інтриги в цій трагедії, щоб зрозуміти, як поводитися з такими людьми в організації, які мають приховану позицію, скеровану на реалізацію лише власних інтересів. Позитивною стороною “слуг” організації є їхній творчий підхід до того, щоб зробити все так, як хочуть вони. Тут постає одне питання: як можна використати цю креативність в організації та уникнути неприємних наслідків, тобто серйозних конфліктів та збитків для себе. Яго Шекспіра є чудовим прикладом того, як мистецтво може підтримати доктрину складних тем у менеджменті.

Джерело: Nagooort (1999).

Беручи це за відправну точку, у Вступі (Розділ 1) подано загальні думки про теперішній стан та майбутнє мистецтва, культури та менеджменту з огляду на два визначальні зовнішні чинники: інтернаціоналізація культури та її оцифрування*. Цей розділ дасть читачеві базові знання для розуміння особливостей організаційних питань.

Розділ 2 розглядає стратегічний менеджмент організацій сфери культури. Тут ми простежимо, чому культурна організація повинна формувати стратегію чи напрями розвитку, і як це треба робити. Ми також проаналізуємо, як культурні організації можуть вдосконалювати свої завдання та методи на основі проектної діяльності.

Формування структури організації сфери культури подає Розділ 3. Окрім головних питань про розподіл праці, координацію, життєві цикли, конфігурації та проектний менеджмент, розглянемо також процес організаційних змін щодо організаційної культури.

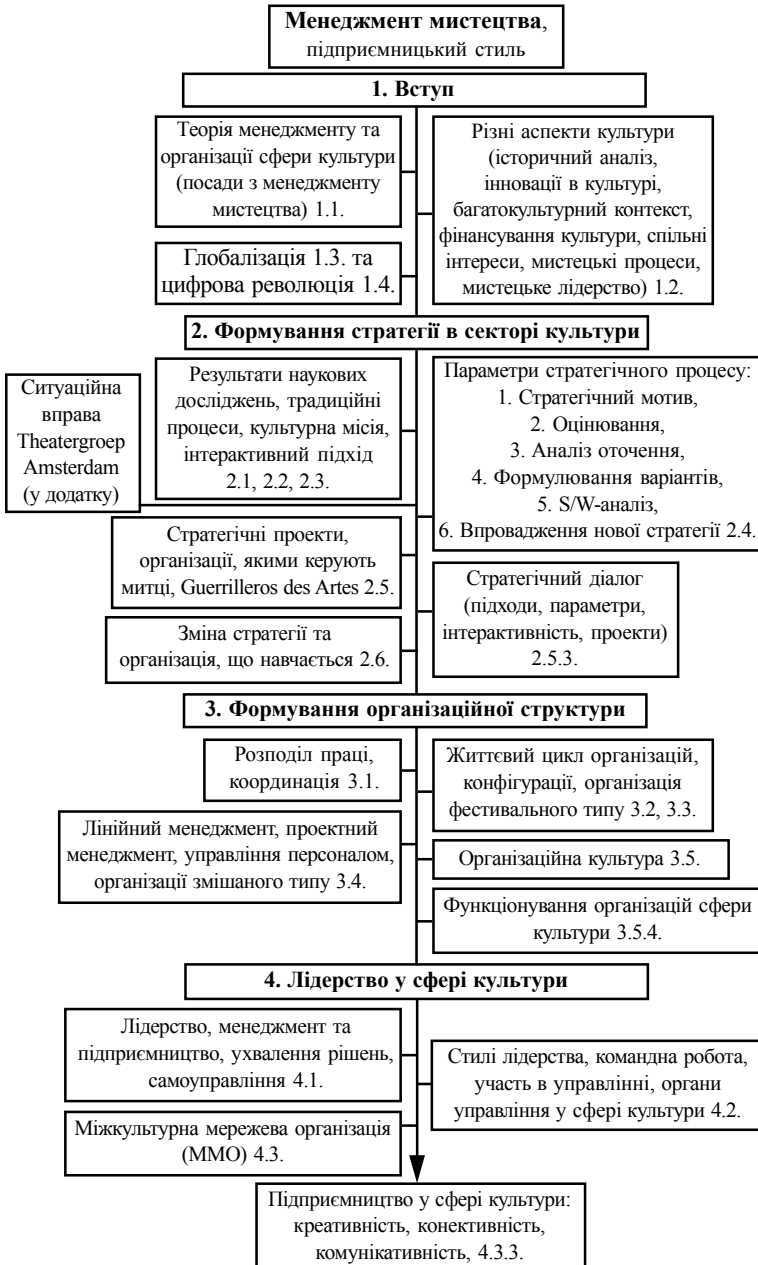
Четвертий та останній розділи розглядають чинники, важливі для ролі лідерства в культурних організаціях. Як виклик нашому третьому тисячоліттю, запропоновано нову концепцію “креативного підприємництва”.

В окремому додатку представлено ситуаційну вправу про формування стратегій у культурній організації – Theatergroep Amsterdam – TGA (театральна трупа Амстердаму www.tga.nl). Ця вправа початково була частиною нашого докторантського дослідження інтерактивних стратегічних процесів у сфері культури, а її результати було повністю використано у чотирьох розділах цієї книжки [14].

Схематичну структуру книжки представлено на Схемі 1.7.

* Використання цифрових технологій в певній галузі називатимемо оцифруванням. (Прим. перекл.)

Схема 1.7. Схематична структура
“Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль”



Менеджмент мистецтва

Ця книжка відрізняється від інших праць із менеджменту в мистецтві своїм інтегрованим підходом до мистецтва та менеджменту. Загалом ми беремо до уваги кожний текст, написаний про те, як підвищити фаховість культурної організації. Також важливо підтримувати ефективний міжнародний діалог про високоякісний менеджмент у мистецтві, разом із результатами досліджень та практичним досвідом. Проте недоліком подібних праць часто є те, що вони нагадують збірник досліджень різних авторів; інтегрований підхід відсутній у таких публікаціях. Винятком може бути хіба праця Вільяма Барнса “Менеджмент у мистецтві”. Ця книга розрахована тільки для американського сектору культури, дає менеджерові мистецтва теоретичні та практичні приклади використання всіх підходів у менеджменті: планування, маркетинг, фінанси, економіку, формування організацій, динаміку персоналу та колективів.

Вставка 1.3. Книжки з менеджменту мистецтва:

(*теорія, **практика, ***теорія і практика, ****есеї)

1970–1980

Tem Horwitz, Arts Administration: How to Set Up and Run a Successful Nonprofit Arts Organization, Chicago Review Press, Chicago, 1978. *

John Pick, Arts Administration, Spon, London, 1980. ****

1981–1990

Nello McDaniel and George Thorn, Rethinking and Restructuring the Arts Organizations, Fedapt, New York, 1990. ****

1991–1999

Friedrich Loock (Hrsg.), Kulturmanagement, Kein Privileg der Musen, Gabler, Wiesbaden, 1991. ****

Claus Siebenhaar, Kultur & Management, Positionen, Tendenzen, Perspectieven, Nicolai, Berlin, 1992. ****

Giep Hagoort, Cultural Entrepreneurship, An Introduction To Management (draft). ***

Phaedon, Culemborg, 1993 (Dutch version 1992, 2nd ed. 1995, Polish version 1995).

Bryan W. Barry, Strategic Planning Workbook for Non-profit Organizations, Amherst H. Wilder Foundation, New York, 1994. **

William J. Byrnes, Management and the Arts, Focal Press, Butterworth-Heinemann, Stoneham, 1993. ***

Nello McDaniel, George Thorn, Toward A New Arts Order: Process Power Change, Arts Action Issues, New York, 1993. ****

Yves Evrard, (coord.), Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles, Economica Paris, 1993. ***

Craig Dreeszen and Pam Korza (ed.), Fundamentals of Local Arts Management, Arts Extension Service, Amherst MA, 1994. **