

УДК 005.5:7.05  
ББК 60.82+71  
Б18

ПРОЕКТ СЕРИЙНЫХ МОНОГРАФИЙ  
ПО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ  
И ГУМАНИТАРНЫМ НАУКАМ

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

*Александр Павлов*

**Байрнс Уильям Дж.**

Б18 Менеджмент и культура / Уильям Дж. Байрнс ; пер. с англ. И. Кушнаревой ; под науч. ред. И. Чубарова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Эл. изд. — 1 файл pdf : 625 с. — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — (Исследования культуры). — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10". — Текст : электронный.

ISBN 978-5-7598-2051-2

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

**Электронное издание на основе печатного издания:** Менеджмент и культура / Уильям Дж. Байрнс ; пер. с англ. И. Кушнаревой ; под науч. ред. И. Чубарова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 624 с. — (Исследования культуры). — ISBN 978-5-7598-1102-2. — Текст : непосредственный.

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

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

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 978-5-7598-2051-2

© 2008, Taylor & Francis

All rights reserved.

© Перевод на русский язык.

Издательский дом Высшей школы экономики, 2020

А

## 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