

20. Чаянов А. В. *Оптимальные размеры сельскохозяйственных предприятий* / А. В. Чаянов. — М., 1928. — 140 с.
21. Шаповал А. І. *Сучасна українська та російська історіографія нової економічної політики : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.06* / А. І. Шаповал. — Полтава, 2006. — 18 с.

Надійшла до редколегії 10.03.2010 р.

УДК 7.075 : 378.4 (73) (073)

О. С. ЧАСТНИК

НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ З АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УНІВЕРСИТЕТАХ США

Аналізуються основні концептуальні положення навчальних програм з арт-менеджменту в університетах США, а саме: підготовку менеджерів у цій сфері здійснюють переважно на базі мистецької освіти; арт-менеджери розглядаються як посередники, координатори, а не чиновники-адміністратори; прикладна складова переважає над теоретичною; важливим елементом програм є практика і студентський проект, спрямований на вирішення реальної проблеми мистецької громади.

Ключові слова: мистецтво, культура, бізнес, арт-менеджмент, навчальна програма, громадянське суспільство.

Анализируются основные концептуальные положения учебных программ по арт-менеджменту в университетах США, а именно: подготовку менеджеров в этой сфере осуществляют преимущественно на базе художественного образования; арт-менеджеры рассматриваются как посредники, координаторы, а не чиновники-администраторы; прикладная составная преобладает над теоретической; важным элементом программ является практика и студенческий проект, нацеленный на решение реальной проблемы местных деятелей искусства.

Ключевые слова: искусство, культура, бизнес, арт-менеджмент, учебная программа, гражданское общество.

The article explores the basic concepts of degree programs in Arts Management taught at U.S. universities, namely: the curriculum is based largely on education in the arts; arts managers are seen as coordinators and mediators, rather than officials and administrators; the applied program component prevails over the theoretical one; internship and a student project aimed at solving a real problem of the local artistic community form an important part of each program.

Key words: the arts, culture, business, arts management, degree program, civil society.

У ринковому суспільстві мистецтво існує, зокрема, у форматі ділових відносин між митцем та споживачем продукту його творчості діяльності. Методологію і конкретні способи управління цими відносинами вивчає арт-менеджмент (менеджмент у сфері мистецтва) — порівняно молода наука на стику бізнесу й мистецтва. За влучним висловом Г. А. Тульчинського, бізнес і культура нині «приречені на співпрацю», оскільки така співпраця є одним із способів реалізації громадянського суспільства [1, 8]. Не дивно, що в США, країні з високим рівнем розвитку ринкової економіки та громадянського суспільства, університетські курси арт-менеджменту є вельми популярними.

Сфера культури з її різноманітними видами форм власності та організацій забезпечує менеджерам широке поле діяльності. Поєднуючи в собі переваги бізнес-шкіл та мистецьких навчальних закладів, програми з арт-менеджменту надають можливість випускникам з успіхом використовувати здобуті знання і в інших сферах суспільного життя — політиці, науці, спорті, туризмі, освіті тощо. Завдяки глобалізації сучасного ринку випускники можуть сподіватися на кар'єру від локального масштабу до федерального і міжнародного. Особливо привабливими програми з арт-менеджменту є для людей, які не бояться нововведень, експериментів, ризиків — усього того, що ідеологи «американського способу життя» називають challenge (виклик).

Про важливість підготовки менеджерів у сфері мистецтва свідчить, зокрема, діяльність Асоціації освіти з арт-менеджменту (Association of Arts Administration Educators — AAAE). Завданням асоціації є узгодження й розвиток навчальних програм у цій галузі, координація наукових досліджень та підтримка майбутніх медіаторів між світом культури та широкою публікою. Промовистою є тема чергової міжнародної конференції AAAE (червень 2010 р., Вашингтон) — «Підтримуємо посередників: підготовка культурних лідерів до майбутніх викликів». Сьогодні асоціація об'єднує понад 100 університетів та коледжів, що пропонують програми з арт-менеджменту на рівнях бакалавра і магістра. Зміст програм широко висвітлюється в університетських проспектах та в мережі World Wide Web. Працюючи над цією статтею, автор користувався публікаціями мережі [2; 3; 4; 5; 6 та ін.], а також матеріалами лекцій професора Ендрю Сведлоу (Університет Північного Колорадо, США) в Харківській державній академії культури в березні 2010 р.

Незважаючи на різні назви (Arts Management, Arts Administration, Arts and Cultural Management, Arts Leadership), програми з менеджменту у сфері мистецтва в американських університетах мають чимало спільних концептуальних ознак. Базові підходи до підготовки професіоналів у цій галузі

зводяться, в принципі, до трьох пунктів:

- а) університети здійснюють підготовку менеджерів, а не чиновників;
- б) в центрі уваги навчального процесу — мистецтво і мітці;
- в) програми забезпечують оптимальний баланс між теоретичними і прикладними складовими.

Ця стаття і має на меті ознайомити українських фахівців з деякими найважливішими особливостями зазначених вище базових підходів.

Американські університети розглядають арт-менеджерів як посередників, покликаних, у першу чергу, координувати численні ресурси, необхідні для створення, підтримки та подальшого розвитку мистецьких організацій. Високопрофесійний арт-менеджер забезпечує баланс інтересів на рівнях індивіда (митець), організацій, територіальних громад, держави. Наголос на посередницькому аспекті пояснюється, зокрема, тим, що в США ніколи не було чітко визначеної концепції культурної політики і консенсусу щодо ролі уряду в справах мистецтва; інфраструктура політики в галузі мистецтва значною мірою децентралізована. США, за визначенням, — типова держава-«помічник» [1, 42], роль якої обмежується законодавством та податковою політикою.

Посередницька роль менеджера у сфері мистецтва здійснюється, як відомо, в законодавчій, політичній, економічній площині. Тому до складу основних дисциплін (core courses) навчальних програм з цього фаху входять курси під назвами «Арт-менеджмент і суспільство», «Арт-менеджмент і культура політика» (Університет м. Буффало, штат Нью-Йорк); «Законодавство і мистецтво», «Менеджмент у багатокультурному суспільстві», «Мас-медіа і суспільство», «Інновації та зміни в суспільстві» (Університет Карнегі Меллона, штат Пенсільванія), «Культура і суспільство» (Університет Північного Колорадо) тощо. У межах цих курсів розглядаються, зокрема, такі питання: що таке культурна політика; хто визначає культурну політику в Сполучених Штатах; яким чином формувалося нинішнє культурне середовище країни; як арт-менеджери можуть впливати на політику держави в галузі культури. Крос-культурний підхід до вивчення арт-менеджменту передбачає ознайомлення з етноментальними особливостями представників різних культур, принципами міжкультурного діалогу, основами діяльності мульти- і транснаціональних корпорацій. Деякі університети зацікавлені вивченням європейського досвіду. Наприклад, Університет Карнегі Меллона пропонує студентам курс, присвячений реформам системи менеджменту у сфері мистецтва в Італії, зокрема процесам «роздержавлення» арт-менеджменту в цій країні.

На переконання американських університетів, успішний арт-менеджер має опанувати мистецтво переговорів. Відповідні курси навчають слухачів уміння вести переговори в судових справах, залагоджувати конфлікти всередині фірм та між фірмами, домовлятися про ціну на творчий продукт,

діяти в інтересах третіх осіб тощо. Для цього студентам потрібні знання когнітивної психології, економічної теорії, чинного законодавства. Значна увага приділяється вивченню конкретних прикладів переговорів із реального життя (case studies) та моделюванню переговорних процесів на практичних заняттях.

У своїй діяльності арт-менеджер має справу з постійними явищами організаційних змін і трансформацій як на рівні суспільства, так і на рівні окремих фірм. Тому цілком логічним видається введення курсів, присвячених цьому явищу. Студенти вчатьсЯ діагностувати готовність організації до змін; мінімізувати фінансові та моральні втрати, спричинені трансформаціями; змінювати стратегію і тактику менеджменту відповідно до характеру і обсягу змін. Образно кажучи, ефективний менеджер має сам вирішувати, що краще — зберігати нове вино в старій пляшці чи повністю замінити і вино, і пляшку.

У зв'язку з цим одним із центральних моментів у підготовці арт-менеджерів в університетах США є виховання не просто адміністраторів, а організаторів, лідерів. Курси, присвячені вивченню роботи з персоналом, мають назви «Організаційний менеджмент», «Моделі організаційної поведінки», «Лідерство в мистецтві», «Управління персоналом і лідерство», «Влада і вплив», «Творче лідерство» тощо. Розглядаються різні стилі керівництва — авторитарний, патерналістський, колегіальний, кооперативний. Авторитарний стиль, орієнтований на слухняність та залежність від шефа, є найменш ефективним. Патерналістський стиль гарантує працівникові пільги й безпеку в обмін на лояльність шефу й організації. Результат — пасивна співпраця. При колегіальному методі наголос робиться на роботі в команді, взаємній підтримці та самодисципліні. Такий стиль керівництва викликає помірний ентузіазм працівників. Для кооперативного стилю характерні повага й довіра до підлеглих, вчасне їх інформування в службових справах; персонал добре усвідомлює цілі і завдання організації; лідер впливає на людей не авторитетом своєї посади, а авторитетом особистості й умінням вислуховувати, переконувати; критерієм успіху розумного керівника є успіхи його підлеглих. На семінарах і практичних заняттях аналізують випадки з реального функціонування мистецьких організацій, коли лідери досягали успіху або навпаки — зазнавали поразки через недостатню інформованість, невміння передбачати зміни, брак гнучкості в роботі з людьми.

У більшості американських університетів арт-менеджмент викладають на базі мистецьких коледжів, а не шкіл бізнесу. Гасло тут однозначне — «Якщо любите мистецтво, ви можете зробити кар'єру, підтримуючи його». Навчальні програми, відповідно, складаються за принципом «Готуємо менеджерів з артистів, а не артистів з менеджерів». Першокурсників ознайомлюють з історією і філософією мистецтв, з історією і сучасною діяльністю

найрізноманітніших мистецьких організацій (зокрема неприбуткових), з викликами, що зустрічають менеджерів на різних етапах існування цих організацій. Майбутні менеджери спочатку прослуховують загальні курси етики, естетики, основ бізнесу в мистецтві, вивчають специфіку роботи імпресаріо (питома вага дисциплін, присвячених вивченню бізнесу, зростає з кожним роком навчання). На наступному етапі студенти обирають для себе конкретну галузь арт-менеджменту — менеджменту образотворчого мистецтва, музеїв, театру, кіно або шоу-бізнес узагалі. Вони відвідують лекції фахівців, що працюють у реальному бізнесі, музеї, виставки, картинні галереї, знімальні майданчики, всілякі мистецькі заходи. Далі йде обов'язкова практика в компанії звукозапису, музеї, на телебаченні тощо під керівництвом місцевих професіоналів (тривалість практики сягає 480 годин при середньому обсязі програми з арт-менеджменту 36 кредитів). І, нарешті, студент-старшокурсник захищає випускний проект (індивідуальний або груповий), спрямований на вирішення реальної проблеми громади. Це може бути, наприклад, організація арт-шоу, художньої виставки, концерту, промоція п'єси або фільму. Зазвичай студентська практика і випускний проект є надійним трампліном для подальшої кар'єри.

Випускники програм, орієнтованих у першу чергу на мистецтво, здобувають ступінь магістра з арт-менеджменту — Master of Arts Management (Університет Карнегі Меллона, Університет Клермонт, Університет Східного Мічигану, Університет Північного Колорадо та ін.); магістра гуманітарних наук — Master of Arts (Американський університет у Вашингтоні, Університет Нового Орлеана, Університет штату Індіана в Блумінгтоні, Університет штату Огайо в Колумбусі та багато інших); магістра мистецтв — Master of Fine Arts (Університет Південного Юта, Університет штату Флорида та ін.). Набагато рідше випускники програм з арт-менеджменту одержують диплом магістра бізнес-менеджменту — Master of Business Administration (Університет штату Вісконсін) або магістра точних наук — Master of Science (Бостонський університет, Університет Шенандоа в Вінчестері, штат Вірджінія). Як виявилось, навіть назви більшості академічних ступенів арт-менеджерів промовисто свідчать про переважно гуманітарний, мистецькознавчий підхід до освіти в цій галузі.

У деяких містах США підготовка менеджерів у сфері мистецтва здійснюється на базі двох коледжів (мистецького та бізнесу); так, в Університеті Східного Мічигану освіта з цього фаху здійснюється на основі спільної програми Мистецько-наукового коледжу та Бізнес-школи. У більшості таких випадків випускники одержують подвійний диплом — магістра гуманітарних наук та магістра бізнес-менеджменту. При цьому можуть використовуватися ресурси двох підрозділів одного університету або двох різних навчальних закладів. Наприклад, в Йельському університеті можна за 4 роки одночасно здобути ступені магістра мистецтв та магістра

бізнес-менеджменту: два роки навчання в Театральній школі, один рік у Школі менеджменту плюс заняття за спільною програмою цих двох факультетів. Бізнес-коледж Університету Цинциннаті та Коледж-консерваторія цього ж міста пропонують спільну програму підготовки менеджерів високого рівня для неприбуткових видів мистецтв та закладів культури. Такий принцип, безперечно, є вельми ефективним і розширює кар'єрні можливості випускників.

Окремі університети США практикують підготовку арт-менеджерів, що в основному спеціалізуються на одному конкретному виді мистецтва. Зазвичай це університети з потужними мистецькими школами, що досягли визначних успіхів у своїй галузі. На думку авторів цих програм, такий підхід забезпечує високу якість роботи арт-менеджера у вибраній спеціальності і водночас полегшує перехід до менеджменту в широкій культурній сфері. Вважається, не без підстав, що менеджер, здатний забезпечити фінансову підтримку неприбутковому балету або сучасному танцю, легко впорається і з проблемами шоу-бізнесу. Вступаючи до школи американського танцю ім. Енн Лейсі Університету Оклахома-Сіті, абітурієнти можуть обирати кар'єру артиста, хореографа, менеджера. Проте незалежно від вибору вступники складають екзамени саме з танцю. На старших курсах студентів ознайомлюють і з особливостями арт-менеджменту в інших видах мистецтва. Випускників школи можна побачити не тільки у сфері танцю; вони працюють штатними менеджерами в симфонічних оркестрах, оперних і драматичних театрах, музеях, спортивних організаціях.

Принцип «арт-менеджер починається з мистецтва» унаочнюється на прикладі добре знайомого студентам і викладачам ХДАК професора Сведлоу. Він розпочинав свою кар'єру як художник, скульптор, мистецтвознавець, спеціаліст з естетики та культури Сходу, стажувався в Японії і Гонконгу. Пізніше здобув другу вищу освіту у сфері бізнес-менеджменту. Нині професор Сведлоу — декан Школи виконавчих та візуальних мистецтв Університету Північного Колорадо, успішно викладає курс арт-менеджменту, в рамках Програми академічних обмінів ім. Фулбрайта читає лекції в багатьох країнах світу, зокрема в Україні. Водночас професор не полишає занять мистецтвом; як художник і арт-менеджер організує персональні виставки своїх творів у США, Мексиці, Канаді.

Сьогодні менеджер має не тільки вивчати попит, а й створювати його [1, 34]. Це положення повною мірою стосується і менеджменту у сфері культури. Не відмовляючись від традиційних функцій маркетингу, сучасний арт-менеджмент зосереджується на вміннях і навичках, потрібних для формування, розвитку і стабілізації культурного середовища, сприятливого для того чи іншого виду мистецької діяльності [7]. Арт-менеджер може успішно діяти лише в культурній, освіченій громаді, що визнає цінності мистецтва як важливого показника якості життя. Тому деякі навчальні заклади (наприклад, Університет Північного Колорадо, Університет Карнегі Меллона)

вважають за потрібне ознайомлювати студентів з основами мистецької освіти. Відповідні курси передбачають різні форми партнерства і співпраці студентів з громадою — лекції, дискусії, запрошення митців. Такі зустрічі можуть відбуватися як на території університетського містечка, так і за його межами. Більше того, університети розглядають досвід місцевих діячів культури та мистецьких організацій як важливий ресурс для вдосконалення навчальних програм.

Програма з арт-менеджменту Університету Північного Колорадо містить курс під назвою «Розвиток аудиторії» (Audience Development). Метою курсу є вивчення місцевої громади як споживачів мистецького продукту та свідомий вплив на неї. Серед завдань курсу відзначимо: розвивати розуміння громадою важливості мистецтва в її житті; розширювати можливості артистів та мистецьких організацій слугувати потребам громади; підвищувати відвідування мистецьких заходів; імідж мистецьких організацій; забезпечувати участь публіки в діяльності організацій культури.

Дуже важливим для майбутнього арт-менеджера є зрозуміти неповторність культурної атмосфери свого міста. Так, Університет Джорджа Мейсона, розташований поблизу столиці США і федерального округу Колумбія, наголошує на важливості вивчення і раціонального використання мистецьких ресурсів цього регіону з його унікальною концентрацією організацій виконавських та візуальних мистецтв.

Розглядаючи співвідношення теоретичних і прикладних складових програм з арт-менеджменту університетів США, нескладно з'ясувати, що основний акцент у них зроблено на технологіях, тобто конкретних методиках здійснення цієї діяльності. Звичайно, в кожній програмі передбачені базові теоретичні дисципліни в рамках загального (міжгалузевого) менеджменту і менеджменту в окремих видах мистецтва. Можна назвати курси макро- і мікроекономіки, маркетингу, фінансового менеджменту, теорії фірм, зв'язків з громадськістю, статистики, теорії прогнозів і прийняття рішень, теорії комунікації, основ фандрейзингу, менеджменту персоналу, стратегічного і тактичного планування тощо. Проте в практичній діяльності менеджера важливо не стільки «знання про», а «уміння як» (вислів Г. А. Тульчинського [1, с. 14]), а саме: здатність знаходити рішення реальних проблем конкретної організації.

Як відомо, специфічною особливістю мистецьких організацій є те, що їх менеджмент здійснюється в проектно-програмний спосіб. Мистецький проект найчастіше передбачає здійснення одноразового заходу (фестивалю, конкурсу, виставки тощо). В університетах майбутніх арт-менеджерів навчають об'єктивно оцінювати реальні перспективи проекту і складати його план. Слухачі вчаться окреслювати цілі й завдання проекту, способи їх досягнення, визначати матеріальні й людські ресурси, потрібні для реалізації проекту, складати кошторис, установлювати терміни виконання окремих завдань. Студентів ознайомлюють з конкретними способами

оперативного контролю над виконанням плану та з механізмами перегляду окремих його положень в разі необхідності, а також з правилами оцінювання результатів проєктів та підготовки звітної документації.

На думку професора Сведлоу, найважливішими в менеджменті проєктів є чотири елементи: люди, час, гроші й обсяг проєкту. Обсяг — це те, що проєкт має здійснити, плюс ресурси часу і фінансів. Будь-які зміни в обсязі проєкту мають супроводжуватися відповідними змінами в бюджеті і часі виконання проєкту в цілому та окремих його етапів. Робота з персоналом проєкту означає підібрати необхідних людей з належною кваліфікацією і компетентністю, у належній кількості і в належний час. Ці люди повинні знати, що треба робити, коли і як. Важливу роль відіграє мотивація, тобто люди мають знати, який зиск вони матимуть у разі успіху проєкту.

Важливою методикою роботи над проєктом є й складання графіка його виконання. Працюючи над графіком, менеджер має визначити конкретні завдання проєкту, їх послідовність, тривалість виконання кожного завдання, потрібні ресурси. Одне недбало сплановане завдання ставить під загрозу виконання всього проєкту. Часто через брак часу й ресурсів неможливо виконувати всі завдання в запланованій послідовності. У такому разі доцільно об'єднати дві або більше задач на одному етапі виконання. Це дозволить зекономити час і ресурси.

Прикладна складова підготовки арт-менеджерів у США передбачає активну участь студентів у реальному культурному середовищі регіону або в дослідницьких центрах на базі університету. Так, група слухачів програми з арт-менеджменту в Гайнц-Коледжі університету Карнегі Меллона вже на першому та другому курсах співпрацює з культурним центром Future Tenant міста Піттсбург. Під керівництвом викладача-консультанта та фахівця центру студенти беруть участь в усіх аспектах діяльності цієї організації — плануванні, складанні програм, визначенні бюджетів, маркетингу і фандрейзingu, моніторингу тощо.

У цьому ж коледжі діє експериментальний центр арт-менеджменту і технології (Center for Arts Management and Technology — САМТ). Центр досліджує можливості впливу сучасних технологій на практику арт-менеджменту і, в разі необхідності, знаходить технічні рішення проблем, що виникають у цій сфері. Партнерами САМТ є митці і неприбуткові мистецькі організації регіону, які одержують від центру комп'ютерні програми та консультативні послуги, відвідують практичні семінари. Центр допомагає артистам просувати свою продукцію на мистецький ринок і встановлювати ділові зв'язки з іншими організаціями, зокрема через Інтернет. Природно, що у своїй діяльності САМТ послуговується творчими ідеями викладачів і студентів коледжу.

Декілька слів щодо подальшої долі слухачів програм з арт-менеджменту в США. Ось неповний перелік кар'єрних можливостей випускників: консультант мистецьких організацій; фахівець із стратегічного маркетингу у

сфері культури; координатор арт-шоу; театральний менеджер; фінансовий директор мистецької організації; керівник курсів мистецької освіти для територіальної громади; відповідальний за зв'язок з громадськістю; менеджер візуальних технологій; менеджер з фандрейзингу та філантропічної діяльності; відповідальний за роботу з персоналом у мистецькій організації; менеджер регіональних танцювальних колективів; менеджер місцевого симфонічного оркестру; відповідальний за маркетинг і рекламу в мистецькій організації; директор (адміністратор) музею; відповідальний за зв'язок з мас-медіа; директор мистецьких програм; менеджер радіо- і телестудій; координатор мистецьких проектів; керівник інформаційного центру мистецької організації; координатор роботи волонтерів; веб-сайт-дизайнер і мережевий адміністратор.

Отже, американці мають потужний досвід у сфері підготовки професійних арт-менеджерів, і чимало положень з навчальних університетських програм є, безперечно, цікавими. Проте, зважаючи на різну роль держави в управлінні сферою культури в Україні і США, різний стан матеріально-технічної бази і різний рівень розвитку громадянського суспільства, вітчизняні фахівці здатні самі визначити, що з цього досвіду є сьогодні прийнятним для нас, а що — ні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Тульчинский Г. А. *Менеджмент в сфере культуры* / Г. А. Тульчинский. — СПб. : Изд-во «Лань», 2001. — 384 с.
2. *Association of Arts Administration Educators* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.artsadministration.org.
3. *George Mason University. Welcome to the Master of Arts in Arts Management Program* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://artsmanagement.gmu.edu/welcome.htm>.
4. *Master of Arts Management: Carnegie Mellon University's Heinz College*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.heinz.cmu.edu/school-of-public-policy-management/arts-management-mam.
5. *Arts Management Network : The Network for Arts Administrators and Experts in the Creative Industries*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.artsmangement.net/
6. *How to Earn a Degree in Arts Management*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ehow.com/how_2093694_earn-degree-arts-management.html.
7. *Bendixen P. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management // International Journal of Arts Management, vol. 2, # 3, 2005 (abstract)*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.gestiondesarts.com/index.php.

Надійшла до редколегії 04.03.2010 р.