

**УДК: 65.01.005**

**ББК: 65.291.2**

### **Арт-менеджмент в терминах структуры бизнес-модели ©**

**Осипова О.С.**

**Аннотация.** Практика арт-менеджмента анализируется на основе структуры бизнес-модели А.Остервальдера и И.Пенье. Выделены аспекты управления более и менее освоенные управляющими организациями сферы культуры и искусства. Выдвигается предположение, что «продукт-ориентированным» арт-институциям для успешного присутствия на рынке необходимо трансформировать технологии взаимодействия с потребителями и партнерами при сохранении специфики самого культурного продукта.

Ключевые слова: профессионализация, арт-менеджмент, бизнес-модель.

### **Arts-management in terms of business-model canvas ©**

**Osipova O.S.**

**Annotation.** The practice of art management is analyzed on the basis of the structure of the business model of A.Osterwalder and Y. Pigneur. The aspects of management are more or less mastered by the management organizations of the sphere of culture and art. It is suggested that for “product-oriented” art institutions, for successful presence in the market, it is necessary to transform the technologies of interaction with consumers and partners, while preserving the specifics of the cultural product itself.

Keywords: professionalization, arts management, business model canvas.

Как профессиональная деятельность, ориентированная на управление культурными институциями как деловыми организациями, арт-менеджмент формируется с 1991 года, когда впервые была учреждена ежегодная международная конференция по менеджменту в сфере культуры и искусства<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Филонович С.Р. XII международная конференция по менеджменту в области культуры и искусства // Российский журнал менеджмента. Т. 11, № 3, 2013 г. С. 153.

и с конца 1990 годов с появлением Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (AIMAC)<sup>2</sup>. В международной практике накоплен опыт исследований и концептуализации практики арт-менеджмента в концептуальных рамках менеджмента и маркетинга. Существует ряд научных журналов, ориентированных непосредственно на развитие этой отрасли знания. Среди них наиболее влиятельные<sup>3</sup>: *International Journal of Arts Management*, *International Journal of Cultural Policy*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Journal of Arts Management*, *Law and Society*, *Journal of Cultural Economics*, *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*. Кроме этого академические исследования различных аспектов управления в сфере культуры и искусства публикуются в ряду непрофильных научных изданий. Наиболее популярны такие тематические блоки как «Поведение потребителей культурного продукта» (включая сегментирование), «Стратегия и организационное развитие», «Реклама», «Организационные изменения», «Маркетинговые исследования», «Культурная политика», «Управление взаимоотношениями», «Взаимодействие со спонсорами», «Филантропия», «Ценообразование» и ряд других<sup>4</sup>.

В русскоязычной среде пока не появилось локомотивов наращивания научного знания в области арт-менеджмента в виде научных изданий, хотя формируется (мало пересекающиеся) профессиональное и академическое сообщества в этой сфере, постепенно вводятся курсы и редкие образовательные специализации.

На настоящий момент остается актуальным запрос на профессионализацию управления культурными институциями, на применение профессиональных инструментов и технологий менеджериальной науки.

---

<sup>2</sup> Суминова Т.М. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: Монография. – М. Академический проект, 2017. С.40.

<sup>3</sup> Rentschler R., Shilbury D., *Academic Assessment of Arts Management Journals: A Multidimensional Rating Survey*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 60-71.

<sup>4</sup> Rentschler R., Kirchner Th. A. *External Impact of Arts Management Research: An Extended Analysis*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 46-67.

Такие выводы мы сделали по итогам двух круглых столов с общим названием «Арт-менеджмент», проведенных в 2016 и в 2018 годах и собравших в общей сложности более 40 управляющих организациями в сфере культуры – от государственных до молодежных и экспериментальных театров; от государственных выставочных комплексов до частных галерей современного искусства; от филармонии до молодежных фестивалей. Участники отмечали интуитивный характер управленческой деятельности, ощутимый недостаток знаний в области общего и стратегического менеджмента и отдельных составляющих работы по развитию и продвижению своих организаций. Кроме того, неоднократно фиксировались опасения, связанные с предстоящей сменой руководителя: управление лично-центрировано, ведется преимущественно в «ручном» режиме, слабо сформированы организационные системы управления. Каждая организация имеет собственную специфику, многие из них добиваются успехов, но проблемы, связанные с вопросами менеджмента и стратегического развития типичны для большинства из них. Реалии современной жизни выводят культурные институции на рынок культурно-досуговых, образовательных и иных услуг, на рынок экономики впечатлений. С другой стороны, экспертами однозначно признается, что одних управленческих навыков явно недостаточно для управления организациями в сфере культуры. Важна вовлеченность руководителя в мир искусства, глубокие познания предметной области, социализация в соответствующих профессиональных, экспертных, любительских сообществах, образ жизни ценителя искусства.

Существует подход, при котором предлагается дифференцировать организации сферы культуры и искусства по принципу ориентированности на рынок и ориентированности на продукт<sup>5</sup>. В идеальной модели этой концепции рыночное поведение «продукт-ориентированным» арт-институциям требуется в меньшей степени. С другой стороны, «рыночно-ориентированные»

---

<sup>5</sup> Colbert, E, J. Nantel, S. Bilodeau, W.D. Poole. 1994. Marketing Culture and the Arts. Boucherville, QC: Gaétan Morin Éditeur.

организации, фактически просто эксплуатирующие популярное искусство с целью получения прибыли и свободные от миссии развития культуры и искусства, должны всесторонне использовать управленческие и маркетинговые инструменты. Однако ориентируясь на собственные наблюдения и на свидетельства экспертов на проведенных круглых столах, мы констатируем, что большинство арт-институций находятся не на полюсах этого континуума, а имеют положение «продукт-ориентированных» организаций, поставленных в условия рыночных отношений с потребителем и необходимости самостоятельно решать вопросы обретения финансовой стабильности.

К специфике управления в сфере искусства можно отнести ряд составляющих, которые ограничивают применение классического индустриального менеджмента и менеджмента, характерного для большинства современных индустрий сферы услуг. Институции культуры, помимо развития самой организации, выступают оплотами развития собственно искусств и культуры. С точки зрения управления организацией, это означает, что стратегические усилия частично вынесены за пределы организации и ориентированы на социальную сферу. Однако развитие самой культурной институции остается как часть задачи и более того, является базой для озвученной социальной миссии. Только обеспечив собственную жизнеспособность, культурная институция может продолжать вносить вклад в культурное развитие общества и в развитие искусства как такового. Более того, лишь успешные и вызывающие доверие со стороны публики культурные институции могут позволить себе формировать собственный имидж, в меньшей мере ориентироваться на удовлетворение спроса (вкусов) публики и в большей мере – на формирование. Именно благодаря сформированному благоприятному имиджу организация имеет влияние на потребителя культурного продукта и с меньшим риском для посещаемости может предложить публике (и вывести на рынок культурной индустрии) новые

имена, форматы и пр., ориентируясь именно на искусствоведческую экспертизу.

Другим специфичным моментом является характер продукции, которую производит культурная институция, а также характер производственного процесса. И то, и другое лишь частично поддается стандартизации. Причем, успех художественного проекта зачастую определяется именно особенностью, непохожестью на предшествующие. То есть, сохранение не стандартизированной составляющей, и даже наращивание, может служить ключевым фактором успешности, говоря языком стратегического менеджмента.

Наконец, нельзя не отметить специфику финансирования и регулирования культурных институций. Среди них есть большая часть государственных организаций, имеющих бюджетное финансирование. Частные игроки более остро озадачены вопросами финансового обеспечения своих организаций. Но общим для многих является очень высокая затратная часть на производство культурного продукта в той форме, в которой его можно вывести на рынок. В редких случаях эти затраты могут полностью быть покрыты бюджетными средствами, поступлениями от продажи билетов и сувенирной продукции.

Нисколько не претендуя на полноту списка отличительных черт организаций сферы культуры, отметим, что именно эти черты называются управляющими и формируют, с их точки зрения, требования специфичности общего управления и стратегического развития соответствующих организаций.

Задавшись целью перевести опыт управления культурными институциями на язык профессионального менеджмента, систематизировать его и описать комплексно и во взаимосвязях, в 2019 году мы предприняли семь глубинных интервью с руководителями культурных институций (три галереи, в том числе две государственных, одна зарубежная; два молодежных театра; два событийно-фестивальных проекта). В итоге было получено семь кейсов со

всесторонней информацией о деятельности культурных институций, которая была структурирована на основе структуры бизнес-модели, предложенной А. Остервальдером и Ивом Пенье.

Концепция А. Остервальдера и Ива Пенье является инструментом анализа, описания и проектирования бизнес-модели, которая, в свою очередь описывает, как организация создает ценность, предоставляет её потребителю и получает собственную выгоду<sup>6</sup>. Модель включает в себя девять блоков, на основании содержания которых были построены все глубинные интервью. Авторы бизнес-модели начинают анализ деятельности компании с блока «Ценностные предложения», ориентируясь на рыночное присутствие деловых компаний и формулировку их предложения как на центральный аспект деятельности. Однако логика всех интервью наших экспертов заставляет в первую очередь обратиться к блокам «Ключевые виды деятельности» и «Ключевые ресурсы». Именно на создание художественного проекта (выставки, концерта, постановки, фестиваля, городского события и т.п.) направлены основные, а в некоторых случаях – практически все усилия руководителей арт-институций. Необходимо заметить, что их профессиональная сфера, как правило, лежит в области именно производства культурного продукта. Будучи искусствоведами, актерами, музыкантами, они профессионально ориентируются в соответствующей сфере, видят возможности создания качественного проекта. Также важно помнить, что задачей арт-менеджера уже не является собственно производство художественных артефактов, эта задача остается за художниками, актерами, музыкантами. Арт-менеджер производит как бы мета-художественный продукт. На самом деле, результатом его труда является репрезентация художественных проектов<sup>7</sup>. Производственная деятельность формирует специфичность большинства предприятий как организационных систем, и это в высокой мере проявляется в управлении в сфере культуры и искусства.

---

<sup>6</sup> Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Paperback. 2010. Pp. 288.

<sup>7</sup> Мизиано В. Пять лекций о кураторстве. – Москва: Ад Маргинем Пресс, 2015. С.46.

Представляется, что именно блоки «Ключевые виды деятельности» и «Ключевые ресурсы» требуют компетенций не общего управленческого содержания, а специфичных для артосферы. Как правило, культурные институции стремятся предложить такой продукт, который высоко оценивают их руководители как эксперты в вопросах развития искусства. Сосредоточенность именно на этом, производственном, с точки зрения организационного управления, во-первых, в некотором смысле препятствует активной деятельности руководителей в части других блоков деловой активности организации, а во-вторых, навязывает ощущение общей исключительности арт-институций и сложности применения к ним общеизвестных управленческих подходов и инструментов. Выдвигается предположение, что «Ключевые виды деятельности» нет необходимости приспосабливать к рынку в угоду спросу или других факторов. И наоборот, работу в этом блоке, которая как раз связана с развитием искусства, развитием культуры и творческим процессом, стоит доверить исключительно профессионализму и интуиции профессионалов в сфере искусства и культуры. Однако вывод продукта на рынок должен быть тонко настроен на характеристики потребительского спроса. Это альтернатива компромиссных проектов, созданию продуктов, которые реализуются в расчете на спрос и подчас разочаровывают ценителей искусства. А также альтернатива подходу, заключающемуся в философии: «предложенный продукт хорош, а если зритель не заинтересовался, значит это огрехи культурного развития зрителя».

Блок «Структура издержек» в части производственного аспекта лучше, чем кем-либо другим, понятен профессионалам от искусства. Наиболее комфортно с точки зрения реализации творческих проектов (ключевого вида деятельности) чувствуют себя институции, получающие финансовую помощь в полном необходимом объеме либо прибыльные арт-бизнесы. Среди наших респондентов последних не встретилось, как и упоминаний об арт-институциях, свободных от необходимости привлечения спонсорской, грантовой и иной финансовой помощи. Говоря об издержках, эксперты из

числа опрошенных едины во мнении, что выручка от продажи билетов не может покрыть расходы на создание и презентацию культурного продукта. Блок «Структура издержек» в части производственных затрат также содержит коренную специфику арт-институций и в интересах творческой свободы организации и формирования ключевых факторов успешности тоже должен полностью поддерживать предыдущие два блока.



**Рисунок 1.** Структура бизнес-модели А. Остервальдера, И. Пенье.

На рисунке выделены красным, с одной стороны, наиболее освоенные управленцами из среды культуры и искусства, с другой стороны, заслуживающие относительной автономии от стандартных управленческих подходов зоны организаций в сфере культуры и искусства.

Все последующие блоки отражают аспекты организационного управления, которые в наименьшей мере профессионализированы в нашей арт-индустрии.

Перейдем к блокам, связанным с управлением отношениями с потребителями. Сегментирование потребителей является одной из основ маркетинговой стратегии, в том числе, в арт-менеджменте<sup>8</sup>. Существуют различные основы сегментирования клиентов. Наиболее распространенным на сегодня выделяется кластеризация потребителей на основании их

<sup>8</sup> Kotler, P., and J. Scheff. Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Boston: Harvard Business School Press. 1997.



предпочтений<sup>9</sup>. Респонденты в проведенном нами исследовании либо вообще не сегментируют аудиторию, либо примитивно сегментируют ее по возрастному критерию. На формулировку ценностного предложения, технологии выстраивания взаимоотношений с потребителем (зрителем) это практически не оказывает влияния. В то время как сегментирование потребителей может быть разнообразным. В одном из интервью галерист отметил, что иногда инсталляции посещают для того, чтобы сфотографироваться на ее фоне и выложить фотографию в социальных сетях. С одной стороны, такое знакомство с произведением искусства нельзя назвать полноценным. С другой стороны, это все же знакомство, которое с некоторой долей вероятности окажется менее поверхностным, сформирует прецедент (или даже привычку, если поводы сделать эффектные фото будут регулярными) и, наконец, модный тренд посещения культурных событий, пусть даже некоторый процент зрителей будут озадачены лишь тем, чтобы сделать селфи.

Предположив, что сегментирование может быть основано на значении акта посещения культурных институций и событий для самих потребителей культурного продукта, мы провели экспресс-опрос через социальную сеть. Используя предложенные варианты ответов и формулируя собственные в случае необходимости, 188 респондентов рассказали, почему посещают культурные мероприятия. Большое число, почти 65 % действительно посещают культурные события в силу интереса к искусству и культуре. Фактически на них в большинстве случаев направлены рекламно-информационные кампании. Однако более 76% рассматривают посещение культурных событий как форму проведения досуга, и очевидно, что ценностное предложение для них должно быть сформировано с учетом именно досуговых возможностей. При этом продукт может оставаться тем же. Чем большее число зрителей привлечет культурная институция для

---

<sup>9</sup> Clopton S. W., Stoddard J. E., Dave D. Event Preferences among Arts Patrons: Implications for Market Segmentation and Arts Management. *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 48-59.

знакомства с художественными проектами, тем в большей мере она реализует не только коммерческие задачи, но и социальные – приобщения общества к искусствам. Досуговое позиционирование влечет за собой использование соответствующих каналов взаимодействия с потенциальным потребителем культурного продукта. Более половины, 54% ответивших, ценят возможность узнать что-то новое. Ценностное предложение для них лежит в области саморазвития и образования, и каналы взаимодействия с ними очевидным образом отличаются, от каналов, позволяющих достичь досуговую группу. Заметим, что практически любое культурное событие, вне зависимости от специфики проекта, предоставляет возможность и для группы саморазвития. Четверть ответивших оказываются в центре культурной жизни в силу профессиональной деятельности. Небольшое, но заметное число, 9% респондентов посредством посещения культурных событий ищут возможность найти новые знакомства. Формулировка ценностного предложения для каждой группы, равно как и поиск технологии выстраивания взаимоотношений с ними, это вопрос, требующий вероятно, как рационального, так и творческого подхода и изучения лучших практик форматов проведения культурных событий.

Блок «Потоки поступления доходов» специфичен для арт-институций, как минимум, в силу уже упомянутых обстоятельств. К ним добавляются и другие, связанные с особым типом потребления культурного продукта, субъективным определением стоимости и др. Однако, как на круглых столах, так и в интервью, арт-менеджеры сходятся в одном – одной из ключевых компетенций выступает умение привлекать финансовые средства, и делать это так, чтобы свободы арт-институции при этом лишь увеличивались. Учитывая специфику арт-институций, вероятно, частично этот блок может быть связан с блоком «Ключевые партнеры», поскольку привлечение финансирования может быть связано и с применением технологий фандрайзинга и управления отношениями со стейкхолдерами.

Перевод профессионального опыта арт-менеджеров в термины анализа бизнес-моделей позволил, во-первых, выполнить цель перевода профессионального опыта арт-менеджеров на управленческий язык описания деятельности компании. Это оказалось важно как с точки зрения изучения специфики функционирования организаций сферы культуры и искусства, так и с точки зрения рефлексии самих респондентов в отношении систематизации собственной деятельности по управлению организацией. Во-вторых, модель, будучи представленной графически, визуализировала аспекты управления более и менее освоенные арт-менеджерами. В-третьих, выбранная модель позволила разграничить специфичное и типичное в деятельности арт-институций.

Специфика целеполагания, функционирования и развития культурных институций ставит под вопрос выбор: какие компетенции должны выступать ведущими, компетенции искусствоведа или компетенции управляющего. В любом случае, руководители организаций в сфере культуры должны сочетать в себе обе составляющие, либо их должны обеспечивать некоторые вариации тандемов.

*Статья публикуется впервые, 29.06.2019.*

Осипова Ольга Сергеевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

603000, Нижний Новгород, ул. Родионова, 136

[osipova-olga-s@yandex.ru](mailto:osipova-olga-s@yandex.ru), 8 930 717 03 15.