

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И МОЛОДЕЖИ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОУК ЛНР «ЛУГАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ ИМЕНИ М. МАТУСОВСКОГО»**

Кафедра «Музыкальное искусство эстрады»

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ДИСЦИПЛИНА**

**МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЫКАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Уровень основной образовательной программы – специалитет  
Направление подготовки – 53.05.03 Музыкальная звукорежиссура*

Луганск

## Содержание курса

**Введение.** В данном учебном курсе освещены основные вопросы, связанные с профессиональной деятельностью на музыкальном рынке. Особенно, изучение данных проблем для продюсера, саундпродюсера, менеджера артиста и других специалистов в области управления музыкальной индустрии, которые заинтересованы в успешности реализации музыкальных проектов и продвижения артиста. В данном лекционном курсе рассматриваются вопросы управления шоу-проектом, связанные с менеджментом, маркетингом, творчеством, экономикой и правом в шоу-бизнесе. Прикладной характер материала дает возможность студентам, профессионально отнестись к изучению и анализу организации проекта, учитывая все нюансы современной инфраструктуры этой сферы предпринимательства.

**Содержательный модуль 1.** Место и роль музыкального менеджмента в музыкальной культуре. Введение в предметную область музыкального менеджмента. Актуальные проблемы.

<b>Тема 1.</b> Понятие и сущность менеджмента в музыкально-исполнительской деятельности.	3
<b>Тема 2.</b> Менеджмент, как совокупность науки и искусства управления. Задачи и роль менеджера в музыкальной индустрии.	3
<b>Тема 3.</b> Организационные отношения в системе музыкального менеджмента.	15
<b>Тема 4.</b> Организация как система управления. Организационная структура.	27
<b>Тема 5.</b> Музыкальный бизнес. Лидер и его роль в музыкальном бизнесе.	41
<b>Тема 6.</b> Рекорд лейблы и развитие музыкального продукта.	41
<b>Тема 7.</b> Музыкальный рынок B2B и B2C. Реклама ATL и VTL. Аудиобрендинг.	65
<b>Тема 8.</b> Коммуникации в музыкальном менеджменте.	75
<b>Тема 9.</b> Технологии организации шоу-программ.	83
<b>Тема 10.</b> Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников.	90
<b>Тема 11.</b> Планирование и прогнозирование в системе музыкального менеджмента. Сущность и виды управления в музыкальном менеджменте. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методы принятия УР.	106
<b>Тема 12.</b> Основы предпринимательской деятельности в музыкальном бизнесе.	121
<b>Тема 13.</b> Шоу-рынок. Цены и особенности рынка. Мерчандайзинг концертной деятельности.	131
<b>Тема 14.</b> Риски. Управление рисками в сфере музыкального бизнеса.	145

<b>Тема 15.</b> Стратегический менеджмент в музыкальном бизнесе.	162
<b>Тема 16.</b> Мотивационная деятельность в музыкальном менеджменте.	173

**Тема 1. Тема 2:** «Введение в предмет. Менеджмент, как совокупность науки и искусства управления. Задачи и роль менеджера в музыкальной индустрии.»

### **План**

1. Содержание и сущность категорий «менеджмент», «руководство» и «управление».
2. Менеджмент в системе экономических дисциплин, основные функции и методология изучения.
3. Роль менеджера в музыкальной индустрии.
4. Типы музыкальных менеджеров, их функции и личные качества.
5. Работа менеджера с артистом или группой.
6. Длительность контракта.
7. Компромиссы между менеджером и артистом.
8. Отношения менеджера и артиста.

Начиная новое дело, каждый, вероятно, задумывается о материальной стороне вопроса, о деньгах. Есть такое выражение: «Делайте то, что вы любите, делайте то, что умеете и понимаете, в чем разбираетесь, и деньги придут!» Я так и поступаю — делаю то, что люблю!

Иосиф Пригожин

Каждый год творческие вузы, художественные училища и лицеи выпускают в жизнь все новых и новых талантливых артистов, художников, музыкантов.

Их творческая судьба, профессиональная карьера во многом зависят от профессионализма и заинтересованности менеджеров и продюсеров, промоутеров и импресарио, привлекающих средства на реализацию творческих проектов, формирующих спрос на них, осуществляющих их продвижение.

Практика показывает, что любая творческая деятельность нуждается в материальном, прежде всего финансовом, обеспечении.

Основной акцент делается на технологическое содержание менеджмента в сфере культуры (конкретные механизмы, процедуры, методики, порядок действий).

Такая конкретизация представляется достаточно уместной.

Во-первых, общее рассмотрение принципов, функций и методов менеджмента необходимо в курсе общего (внеотраслевого) менеджмента.

Да и круг литературы по общему менеджменту в настоящее время довольно широк, тогда как материалы по конкретным менеджментным know how и технологиям редки.

Во-вторых, вопросы экономики, финансового контроля и хозяйственного содержания организаций и учреждений (фирм) в сфере культуры рассматриваются в соответствующей литературе.

Ряд технологий планирования, работы с персоналом, сквозной оценки результатов деятельности, анализа эффективности являются новейшими.

«Культура только требует денег, никакого дохода не приносит», «это индустрия зрелищ, развлечений», «ее задача - воспитание подрастающего поколения в рамках традиций», «пусть лучше в музей или на концерт сходят, тем по улице болтаться» - ряд таких расхожих представлений можно продолжать и продолжать.

Категория «менеджмент» (англ. *management*) имеет американское происхождение и трактуется в русском языке как руководство, управление. Такой перевод категории «менеджмент» не раскрывает полностью ее значения, поскольку и руководство, и управление в экономических системах, имеет конкретный смысл, который и определяет категории работников - «руководитель» и «управляющий».

В практике под категорией «руководитель» понимают первое лицо, которое формирует цель, принимает решение и несет за его реализацию полную ответственность. Управляющий, или управленец, — это менеджер, который обязан выполнить принятое руководителем решение и несет за его исполнение ответственность в контурах предоставленных ему прав.

На практике термином «менеджмент» характеризуют преимущественно процессы руководства и управления хозяйственной деятельностью в организационных системах, не разделяя их в отмеченном аспекте.

Толковые словари дают различные характеристики категории «менеджмент»:

1. Как способ обращения с людьми, как власть и искусство управления, как особого рода умение и административные навыки, наконец, как орган управления, административная единица.
2. Категория «менеджмент» определена как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

В соответствии с такой трактовкой менеджер определен как специалист по управлению производством, работой предприятия.

Из приведенных определений видно, что менеджмент — это одновременно и наука, и искусство.

В учебниках по «Менеджменту» обосновано, что менеджмент — «самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее, — междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством...».

В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: *управление* — это *наука*, которая имеет свой предмет, сумму накопленных человечеством знаний, представленных различными

концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения. Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей; изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов и закономерностей.

Как *искусство* менеджмент основывается на учете особенностей организационной системы, а также специфики каждой человеческой личности, группы людей, составляющих эту организацию.

Любая организационная система — это сложная, как правило, открытая система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов в достаточной мере вероятностной внешней и внутренней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей, оперативно и эффективно принять нужное решение, взять на себя ответственность за это решение и его реализовать. Именно в последнем заключаются проблемы менеджмента как искусства.

Менеджер должен опираться на науку и искусство руководства и управления, объединяя их в единый управленческий процесс.

Для этого необходим качественно новый специалист - менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Итак, сделаем попытку дать обобщенное определение категории менеджмент в сфере культуры и искусства, включив в него следующее содержание.

*Менеджмент в сфере культуры и искусства* - это комплексная целенаправленная интеллектуальная и хозяйственная деятельность отдельной высоко интеллектуальной личности или организационной системы, созданной вокруг одной или нескольких таких личностей, в целях эффективного использования факторов производства (интеллектуального и иного труда, капитала, земли и финансов), — деятельность, основанная на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды.

Менеджмент в сфере культуры и искусства базируется на нескольких концепциях, которые включают управление:

1. операциями, что раскрывает интеллектуальный и технический аспекты менеджмента в организации;
2. трудовыми операциями, что раскрывает социальный аспект;
3. маркетингом, что раскрывает рыночный аспект;
4. коммуникациями, что раскрывает информационный аспект;
5. собственностью, что раскрывает имущественный аспект менеджмента.

В организационных системах культуры и искусства указанные аспекты менеджмента системно связаны между собой и развиваются комплексно. Однако в зависимости от вида деятельности, формы собственности, правовой формы организации акцент в менеджменте может делаться на различные сочетания перечисленных концепций.

В качестве объектов руководства и управления «Менеджмент в сфере культуры и искусства» изучает организационные системы в интеллектуальной сфере деятельности, что осложняет некоторые процедуры менеджмента из-за повышенной неопределенности создания интеллектуальной собственности.

Как научная дисциплина менеджмент относится к системе экономических наук. В этой системе выделяют три основные группы (подсистемы) экономических наук:

1. общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане (экономическая теория, экономическая история, история экономических учений);
2. специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны и функции производственных отношений и их существенные черты на всех уровнях экономики (менеджмент, маркетинг, бухгалтерский учет и др.);
3. отраслевые экономические науки, которые изучают особенности производственных отношений в отдельных отраслях и подотраслях национальной экономики, а также закономерности и тенденции конкретной отрасли (экономика отрасли, экономика фирмы).

Менеджмент следует отнести как к специальным, так и отраслевым экономическим наукам в зависимости от объекта изучения. Например, музыкальный менеджмент изучает управление производственными отношениями в процессах воспроизводства интеллектуальной собственности и на ее основе исследует возможности подготовки человеческого капитала.

В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие основные функции в сфере культуры и искусства, которые позволяют лучше понять его роль в общей системе экономических дисциплин.

**1. Научная функция.** Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности в системе культуры и искусства, менеджмент теоретически осмысливает и практически осваивает сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием интеллектуальной собственности.

**2. Познавательная функция.** Менеджмент выявляет закономерности управления экономикой, определяет сложные взаимосвязи различных экономических процессов в сфере культуры и искусства.

**3. Прогностическая функция.** В менеджменте для принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели (в частности, для предсказания успеха или неудачи, совершенствования структуры интеллектуальной деятельности).

**4. Практическая функция.** Познание закономерности развития экономических процессов в системе культуры и искусства, менеджмент определяет пути реализации экономических идей, инновационных технологий.

Реализация основных функций менеджмента осуществляется в единстве с экономическими, естественными, математическими, техническими, педагогическими, психологическими, юридическими и социальными знаниями.

*Методология* — это учение о научном методе познания, принципы и способы организации теоретической и практической деятельности. Научное познание ставит своей целью проникнуть в сущность процессов и явлений и в их взаимосвязи, раскрыть и научиться использовать причины и источники развития этих процессов и явлений.

В менеджменте как науке применяются следующие методы научного познания: наблюдение объекта исследования, сбор, обработка и изучение полученной информации об объекте исследования посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, комплексного и системного подходов; разработка гипотез и их проверка, проведение экспериментов, моделирование в логических и математических формах.

Следовательно, цель и задачи курса состоят в выработке у будущего менеджера - конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно обоснованные управленческие решения; структурировать деятельность других людей; управлять организацией, фирмой, студией; продюсировать творческие проекты и т.д.

Таким образом, менеджмент - самостоятельный вид профессиональной деятельности, а менеджер - субъект этой деятельности, профессионал управленец. Объектом его деятельности является хозяйственная и интеллектуальная деятельность организации или фирмы в целом, конкретная ее сфера.

Категория «менеджер» применительно к конкретному человеку выражает принадлежность его к профессии управляющего, высшим уровнем которого является руководитель. Однако независимо от степени профессионализма и практических навыков менеджер должен владеть следующим философско-этическим инструментарием:

1. уважать личное достоинство каждого работника и считать его неприкосновенным;
2. постоянно изучать людей, знать нужды и интересы персонала организации;
3. считать, что главное в общении с персоналом — это его доверие;
4. считать, что гарантией человеческой и деловой порядочности являются справедливость и совесть;
5. уметь раскрыть интеллектуальный потенциал людей, что считается высшим показателем управленческого мастерства;

6. быть примером непрерывного духовного и профессионального совершенствования;

7. вести разумный образ жизни.

Следует иметь в виду, что в отличие от *предпринимателя*, который является владельцем активов организации, менеджер – это управляющий, прошедший специальную подготовку и получивший профессию управленца, основными функциями которого являются координация деятельности организации на всех уровнях ее управления и работа с персоналом организации. Менеджер является наемным работником.

В наше время культура и искусство сами превратились в сферу экономической деятельности, производящую предметы потребления - товары и услуги. Современный уровень развития культуры и искусства характеризуется необходимостью использования экономических ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, земельных, информационных, интеллектуальных, среди которых большая доля принадлежит затратам «живого труда» и средствам на его оплату. Это объясняется тем, что продукты и услуги (результат) культурной деятельности создаются живым трудом, в основном квалифицированным и творческим. В последнее время сферу культуры характеризуют как отрасль экономики, использующей все более возрастающий объем материальных средств, необходимых для создания культурных продуктов непосредственно, а также их потребления, что включает качество услуг или делают возможным оказание именно такой услуги.

Результаты культурной деятельности могут существовать в материально-вещественной форме и в самой живой деятельности создателя как услуги, принимающие в рыночных условиях форму товара. Причем материально-вещественная форма характерна для культурных ценностей, воплощенных в материальных носителях — книгах, картинах, аудио- и видеопродукции.

Следует отметить и средства, при помощи которых доводят до потребителя произведения культуры, к которым относят все технические средства воспроизведения: аудио- и видеотехнику, кинопроектное оборудование и т.д.

Услуги культуры подразделяются на два вида:

1. услуги непосредственных исполнителей (актеров, певцов и т.д.), оказываемые конкретно потребителю (зрителю, слушателю);
2. услуги, связанные с освоением культурных благ, находящихся в предметной форме, услуги библиотек, кинотеатров музеев, картинных галерей и т.д.

Результаты культурной деятельности, принимающие предметно-вещественную форму, обращаются как потребительские товары. Услуги в нематериальной форме в силу их специальных особенностей требует особого режима воспроизводства.

Характеристики результата культурной деятельности, выступающей в форме услуги, состоят в следующем:



1. неотделимости от создающего источника;
2. совпадении производства и потребления;
3. неосвязаемости;
4. непостоянстве качества, его зависимости от исполнителя;
5. уникальности;
6. повышенном значении условий их оказания (комфортности т.д.);
7. количественных показателях, (число спектаклей, киносеансов, экскурсий, клубных мероприятий и т.д.).

Эти показатели могут измеряться в абсолютных и относительных показателях (на 1 тыс. и 10 тыс. чел. населения). Для сферы культуры и искусства это имеет определенное значение. Достоинства и недостатки этих показателей очевидны, поскольку, с одной стороны, они позволяют осуществлять мониторинг культурного обеспечения отдельных субъектов, муниципальных образований, а с другой - не отражают реального объема культурных благ и услуг, потребляемых населением, так как рост количества учреждений культуры может сопровождаться не только повышением, но и снижением количества посетителей.

Натуральные показатели не позволяют в силу их несоизмеримости дать сводную картину уровня культурного обеспечения населения, а также отразить изменения структуры потребления.

Универсальными являются показатели в денежной оценке потребляемых населением культурных благ и услуг (доходы учреждений культуры, бюджета, расходы семейного бюджета на мероприятия и т.д.).

Однако убыточность большинства учреждений культуры, бесплатный или льготный характер предоставления ими услуг населению приводят к тому, что денежная оценка осуществляется по затратам учреждений или государства, что не совпадает с рыночной оценкой и создает определенные искажения реальных объемов услуг и культурных благ.

В учетной и плановой практике к показателям развития культуры и искусства принято относить:

*-по учреждениям клубного типа:*

количество клубов, в том числе на 1000 тыс. населения отдельно для разного типа населенных пунктов (городское, сельское население);

количество мероприятий и клубных объединений;

*-по музеям:*

количество музеев в абсолютном и относительном значениях и количество посетителей;

*-по учреждениям искусства:*

количество театров (в том числе по жанрам), их вместимость (в абсолютном значении и на 10 тыс. населения);

количество мероприятий, а также валовой сбор денежных средств и собственных доходов;

*-по кинематографии:*

количество произведенных кинофильмов;

количество кинотеатров;

количество киноустановок;  
количество зрителей;  
валовой сбор денежных средств;  
*-по радио и телевидению:*

объем передач в среднесуточном исчислении;  
средневзвешенный процент охвата населения теле- и радиовещанием.

*Эффективность хозяйствования* отдельной организации культуры и искусства в рыночных условиях также изменяется в зависимости от формы предоставления услуг населению.

При платном оказании культурных услуг для организаций, получающих доходы, сопоставимые с расходами или превышающие их, можно использовать коммерческие показатели эффективности (прирост собственных доходов, рентабельность, снижение убыточности и т.д.). Однако в большинстве случаев эффективность хозяйственных операций определяется

степенью рациональности использования ресурсов, либо теми же показателями посещаемости учреждения культуры и количеством посетителей, обслуживаемых одним работником учреждения культуры, а также — степенью заполнения залов и т.д. Для сравнения применяют некоторую (нормативную, среднюю) величину показателя.

*.....Есть два музыкальных мира. Первый - это мир чистой музыки, состоящий из вдохновения, сочинения песен, репетиций, исполнения. Второй мир, играющий не менее важную роль в том случае, если вы действительно хотите, чтобы люди услышали вашу музыку - это... музыкальный бизнес.....*

Система шоу-бизнеса не может функционировать без специалистов, которые во многом определяют успех исполнителя. Исполнителям трудно заниматься одновременно творчеством, маркетингом и продвижением, поэтому они нуждаются в специалистах, которые помогут им реализовать свой талант. В музыкальной сфере менеджмент имеет отношение к процессу управления карьерой музыкантов. Понятие персональный менеджмент появилось в 20-30 годы в Америке, где активно развивались новые формы шоу-бизнеса: кино, мюзикл, джаз. В эти годы формируется небольшие группы людей, готовых решать вопросы выступлениями артистов в клубах, театрах, а также с работой в студиях звукозаписи. В дальнейшем деятельность персонального менеджера будет направлена на управление, планирование и развитие карьеры исполнителя.

Из этого можно сделать вывод, что музыкальный менеджер - это отдельный специалист или компания, которые направляют профессиональную карьеру артиста в музыкальной индустрии. Музыкальный менеджер следит за коммерческой стороной деятельности своего клиента, помогает ему принимать решения и дает советы по вопросам, которые могут повлиять на ход карьеры.

Музыкальный менеджер может работать с группами и отдельными исполнителями. Группа может нанять музыкального менеджера, но и сам

специалист может найти или открыть группу, с которой он будет сотрудничать. Как правило, их взаимные обязательства и гарантии закрепляются в контрактах.

Основную часть работы музыкального менеджера составляют: помощь в принятии важных решений, организация гастролей, промоушен, осуществления коммерческих сделок и рассмотрение контрактов. Работа музыкального менеджера может охватывать много областей, он может выполнять обязанности пресс-атташе, промоутер, бухгалтера, организатора турне, а иногда даже личного консультанта. Многие из этих пунктов не закрепляются в контракте, в связи, с чем могут возникнуть разногласия.

Отношения менеджера и группы перед подписанием контракта можно охарактеризовать как борьбу личных интересов. После подписания контракта их интересы и обязанности фиксируются. По мере развития карьеры музыканта, расширяется и круг деятельности его менеджера, что может привести к повышению зарплаты. Менеджер может помогать музыкантам в направлении их творческого пути, в нахождении музыкального продюсера, в установлении связей со звукозаписывающими компаниями, издательствами, агентами и публикой. В обязанности музыкального менеджера может входить создание репутации группы, формирование базы поклонников, работа с рекламой и изменение профиля группы в социальных сетях. Музыкальный менеджер может присутствовать при записи произведений. Он должен уметь стимулировать творческий процесс, но при этом не вмешиваться в отношения группы и музыкального продюсера. Музыкальный менеджер находит звукозаписывающую студию, фотографов и промоутеров. Выпуск альбома на рынок и установления даты релиза также входит в обязанности музыкального менеджера.

### **Есть 3 типа музыкальных менеджеров**

#### **1. персональный менеджер**

Его личные качества это:

- Доброжелательное отношение к людям и работе;
- Высокие моральные стандарты, самообладание, креативное мышление;
- Оптимизм, уверенность в себе, требовательность.

К профессиональным качествам относятся те качества, которые характеризуют любого грамотного человека и является общим фоном для выполнения обязанностей руководителя, его компетентность.

Деловым качествам можно отнести, прежде всего, организаторские способности, предполагающие не только создание организации, коллектива, но и их контроль. Так же к качествам руководителя относится коммуникабельность - это умение находить общий язык, идти на контакт с подчиненными, вовремя улаживать конфликты. Тактика и стратегия менеджера определяются личностными качествами функции:

- Поиск контрактов с компаниями звукозаписи, рекламодателями, инвесторами, спонсорами, издательствами
- Решение творческих задач (подбор репертуара, выбор хита, определение порядка композиций на концерте, выбор фотографа, режиссера, хореографа, продюсера)

- Проведение рекламных компаний и пиар акций (промоушен и идео кли артиста)
- создание профессиональной команды, контроль за ее деятельностью (юрист, агент, тур-менеджер, пиар-менеджер)
- организация и проведение гастрольных туров (работа с агентами, промоутерами, бизнес и тур менеджерами, разработка финансов)
- координация деловых действий артиста (благотворительность, организация скандалов, ответ на критику, принятия ударов на себя)

2. Бизнес-менеджер. Функции бизнес-менеджера состоит в том, чтобы обрабатывать все деньги заработанные артистом. Бизнес-менеджер контролирует весь денежный поток артиста или группы. В настоящее время многие исполнители или группы выбирают на роль бизнес-менеджера своих друзей. Это не лучшая идея. Очень важно, что выбрать менеджера мудро и получать все в письменном виде для того, чтобы защитить себя от неприятностей. Выбор правильного управления музыкальной группой может занять некоторое время.

Бизнес-менеджер должен обязательно иметь образование бухгалтера, предоставлять отчеты о проделанной работе в письменном виде, быть знакомым с музыкальной индустрией, обладать налоговыми законодательствами разных стран (если предполагается работа группы за рубежом). Может быть, несколько вариантов оплаты работы бизнес-менеджера: почасовая ставка, твердая ставка, % и ставка.

3. Тур-менеджер - лицо, организующее концерты, гастролы, другие выступления артистов в центральной части страны, регионах, за рубежом и ответственное за выполнение условий концертного договора между продюсером в месте проведения концерта и компанией, организующей концерты. Он, ответственный за организацию тура или гастролей сам договаривается с концертными отделами на местах о приеме группы. Вместе с продюсером они разрабатывают наиболее рациональный график выступлений и размеры гонораров. Роль тур-менеджера группы огромна. Он участвует как в организации отдельных выступлений артиста, так и в формировании плотного гастрольного графика группы, ценовой политики и ид .. процессов связанных с концертной деятельностью.

Артист (группа) должны четко знать, что они хотят от менеджера (руководитель / тренер / партнер). Отношение менеджера к музыке своих подопечных не имеет принципиального значения. Работа менеджера требует от него определенного комплекса организационных действий. Обычно менеджеру платят 15-20% от дохода.

Определяющим фактором в решении вопроса о процентах рыночная позиция артиста или менеджера. В теории менеджер получает больший процент, когда артист молод и не может много заработать. Когда к артисту пришел успех - 15% это приличная сумма. То есть, для менеджера выгоднее иметь 15% от большего, чем 20% от меньшего.

Если менеджер работает на чистом доходе артиста, то это более выгодно начинающему артисту. Но нужно заранее позаботиться, чтобы в контракте был пункт о лимите на расходы. Если менеджер работает от дохода, то его оплата не

должна превышать чистый доход исполнителя. В некоторых ситуациях соглашение не имеет процента для менеджера, который получает фиксированную зарплату.

Определенная сумма сделок вычитается перед оплатой менеджера. Они не являются комиссионными и их надо сразу оговорить.

1 Расходы записи (гонорар). Если компания грамзаписи выделяет деньги для записи альбома, то они не являются доходом. Они проходят только через руки исполнителя.

2 Суммы, уплаченные продюсером.

3 Гастрольный тур. Некоторые компании выделяют деньги, чтобы возместить потери от гастролей.

4 Юридические расходы.

5 Звук и свет

**Длительность контракта.**

1 В основном срок от 3-х до 5-ти лет. Исполнитель заинтересован сделать его короче, а менеджер длиннее.

2 Связанный с альбомным циклом. Период времени от начала записи альбома до конца промоушен действий плюс гастрольный тур. Альбомный цикл более справедлив для менеджера. Если менеджер работает на определенный срок, его работа может закончиться на середине записи альбома, и он не может получить всех комиссионных.

3 Более компромиссный вариант, согласно которому если исполнитель не зарабатывает минимальную сумму денег, то он может выйти из соглашения.

Пример: исполнитель не зарабатывает 20 миллионов рублей в течение первых двух лет пятилетнего контракта, то он может расторгнуть контракт после первых двух лет.

Независимо от различных вариантов, соглашение с менеджером не должно превышать 5-ти лет или 3-х - 4-х альбомов.

**Современные тенденции** - замена сумм заработанных денег на данные о сбыте альбома.

Данные о сбыте зависят от типа исполнителя. Для поп исполнителя эти цифры высокие, для андеграундного или альтернативного - ниже.

Независимо от типа исполнителя, соглашение не прекращается на первом альбоме. Первый альбом - начало строительства карьеры, а не бизнеса. Если эти показатели не выполнены, то исполнитель извещает менеджера о прекращении соглашения. Если все выполнено - или продолжается действие контракта, или состоит более короткий соглашение.

Короткое соглашение представляется выгодным для исполнителя и составляет 1 год и также включает минимальный доход и данные сбыта.

Доход после окончания срока действия контракта.

Это один из важных пунктов соглашений с менеджером. Менеджер может получать доход после окончания срока действия контракта.

Юридически в контракте есть пункт:

1 «Контракт включает сделки в основном заключенные в течение срока действия». Это означает две позиции:

Менеджер получает комиссионные от сбыта этих записей по окончании срока соглашения.

2 Менеджер получает комиссионные за записи, сделанные после срока, если они записаны согласно контракту, заключенному в течение срока действия контракта.

Менеджер претендует на исполнительские и издательские деньги.

**Компромиссы между менеджером и артистом исполнительские деньги:**

1 Менеджер получает половину своих денег за записи сделаны в течение срока, но реализованы позже.

2 Менеджер получает полные комиссионные на все соглашения заключены в течение срока, но только в течение трех лет. В течение следующих трех лет менеджер получает половину суммы.

3 Менеджер получает полные комиссионные в течение пяти лет после срока и все.

Лучшие сделки, по которым работают топ-менеджеры - контракты, основанные на джентльменское соглашение (устно), в которых обсуждается только 1 пункт - процент.

Чтобы управление было максимально эффективным, менеджер должен знать своих подопечных, а группа или исполнитель должны уважать того руководителя, который смело берет на себя ответственность, принимает правильные управленческие решения, честно признает свои ошибки.

Авторитет заработать не просто, это долгая работа, а потерять его можно за считанные минуты. Главными причинами неуважения к своему руководителю является чрезмерная перестраховка и бездеятельность, безразличие, а вот наличие ошибок практически не влияют на авторитет, если менеджер свободно признает свои ошибки. Для роста авторитета способствует терпимость к некоторым идеям или людям, которые, в принципе, мешают работе всего коллектива.

Менеджер должен знать об исполнителе, можно более об артисте, так и человека. Он не только организатор карьеры, но и тонкий психолог, каждый артист индивидуальность. Они оба должны соблюдать определенные этические нормы.

Менеджер должен соблюдать:

Важнейший аспект этики - это справедливость

- Он должен быть человеком, которого уважает исполнитель или группа.
- У него должен быть сильный характер, он должен уметь говорить и убеждать способность заразить других своей идеей.
- Менеджер не обязательно должен быть в восторге от того что делает на сцене артист.

Артист четко должен знать, что он хочет от менеджера, руководителя или просто менеджера, партнера или тренера.

**Отношения менеджера и артиста с позиции артиста:**

Артист может обойтись без менеджера. Артисты самостоятельно могут принимать решения по своей карьере, однако не могут отделить себя от музыки,

поэтому большинство артистов воспринимают себя эмоционально. Звукозаписывающие предпочитают вести работу с менеджером или командой профессионалов.

На начальном этапе работы менеджера происходит поиск артиста (менеджер посещает концерты исполнителей и решает, с кем можно заключить контракт, проводит кастинг).

Затем идет подготовка демо-записей (решаются вопросы репертуара и выбор хита, предоставляются клубам, звукозаписывающим, директорам радиостанций, подбирается репертуар под артиста).

Далее - создание имиджа артиста (набор значений и представлений, благодаря которым объект становится известным, представление, которое артист должен создать у публики).

Создание маркетингового плана и организация промоушен (Менеджер должен заранее подготовить материал (пресс-кит, демо, идео клип) и разработать план маркетинговых действий (узнать целевую аудиторию, ее объем, предпочтения)

Промоушен (печатные СМИ - ориентирован на менее рейтинговые издания, на радио - размещение новостей о группе, участие в передачах, интервью, звучание в эфире, на ТВ - участие в телепередачах, ток шоу, создание клипа, фильма как снимали клип; интернет – объединяет особенности работы предыдущих пунктов и осуществляется это через создание сайта группы).

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите черты, характеризующие предпринимателя и менеджера. В чем их различие?
2. Дайте характеристику видам деятельности в сфере культуры и искусства.
3. Как оценивается эффективность деятельности отраслей сферы музыкальной деятельности?

### Тема 3: «Организационные отношения в системе музыкального менеджмента.» (2 часа).

#### План.

1. Миссия и цели организации.
2. Показатели эффективности деятельности организации.
3. Организация в сфере культуры и искусства. Понятие организации.
4. Виды организаций.
5. Классификация организаций.
6. Классификация предприятий по принадлежности капитала.
7. Внутренняя и внешняя среда организации.

«Человек может быть подвержен всяким соблазнам и искушениям, но главное, чтобы он видел главную цель.»

Юрий Никитин

**Миссия** рассматривается как утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

#### **Миссия организации решает следующие задачи:**

1. выявить область активных действий организации и убрать пути развития, которые ведут в никуда;
2. определить основные принципы конкурентной борьбы;
3. выработать общую базу для разработки целей организации;
4. выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

«У каждого из нас определенная миссия. Вопрос не в том, ЧТО ты делаешь, а в том, КАК ты к этомуходишь, и что ты имеешь внутри.»

Юрий Никитин

**Цели миссии** — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (учредители, продюсеры, менеджеры, сотрудники и рабочие, клиенты, поставщики, спонсоры, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

**При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:**



1. История возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж.
2. Существующий стиль поведения и способ действия учредителей и руководителей.
3. Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.
4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.
5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

## **Цели организации**

Главная исходная база для формирования целей организации — маркетинг, инновации, нечто новое. Именно в данных областях находятся те ценности организации, за которые готов платить потребитель. Если организация не в состоянии на хорошем уровне сегодня и завтра удовлетворить запросы потребителей, то у нее не будет и прибыли.

В других областях деятельности (производстве проекта, нового продукта и др.) цели представляют ценность только в той мере, в какой они улучшают возможности организации удовлетворять запросы потребителей и осуществлять это нечто новое и необычное.

### **Можно выделить шесть типов целей:**

1. Достижение определенных значений показателя **рыночной доли**.
2. **Инновационные цели**. Без разработки новых продуктов и предоставления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами из борьбы. Примером цели данного типа может быть: 50% объема продаж должно быть обеспечено за счет продукта и услуг, внедренных за последние пять лет.
3. **Ресурсные цели** характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: топовых исполнителей, капитал, современное оборудование и инструменты. Эти цели имеют маркетинговый характер. Так, организации конкурируют по привлечению наиболее талантливых молодых артистов, продюсерские центры — за лучшее месторасположение студий и компаний. В итоге достижение таких результатов создает предпосылки для выполнения других задач.
4. **Цели повышения эффективности деятельности**. Когда персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, тогда и потребности потребителей будут удовлетворяться недостаточно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов.
5. **Социальные цели** направлены на снижение отрицательного воздействия и оказание помощи обществу.

6. **Цели получения определенной прибыли** могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. **Прибыль** — это то, что может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

### **Показатели эффективности деятельности организации.**

Определение целей деятельности и их оценка напрямую связаны с выбором соответствующих показателей эффективности.

Очень часто таким показателем считают **прибыль**. При этом исходят из того, что **максимизация прибыли**— это главная цель деятельности организации.

**Обычно приводятся следующие аргументы в защиту данной точки зрения:**

1. Максимизация прибыли — это формальная цель, ради которой существует организация. Того, кто вложил капитал, интересуют не конкретные проекты, а прибыль.
2. Прибыль — это конечная награда за эффективный труд и создание ценностей для потребителей.
3. Прибыль является простым и понятным критерием для оценки эффективности хозяйственных решений. Это главный критерий выбора лучших решений.

Когда в качестве главной и единственной цели деятельности организации рассматривается максимизация прибыли, то такой подход следует считать упрощенным и с теоретической, и с практической точки зрения. Организация стремится добиться, скорее, удовлетворительного, нежели максимального объема прибыли. Часто это значение прибыли выступает как ограничительная цель при формулировании целей, ориентированных на потребителей и нововведения.

Максимизация прибыли в качестве оценочного критерия при рассмотрении альтернативных стратегий может использоваться как первое приближение в поиске лучших решений.

*Итак, организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т. п.*

В рамках менеджмента редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную цель и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия.

Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями.

## Понятие организация. Виды организаций.

**Организация** - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций (рис. 1):



**Неформальная организация** — спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

**Формальная организация** — организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

*Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.*

**Коммерческие организации** — организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Некоммерческие организации** — организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.



**Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций**, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

### **Классификация организаций.**

В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества.

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

1. организационно-правовая форма (ОПФ);
2. форма собственности:
3. частная;
4. государственная;
5. муниципальная;
6. общественная;
7. целевое назначение:
8. производство продукции;
9. выполнение работ;
10. оказание услуг;
11. широта производственного профиля:
12. специализированные;
13. диверсифицированные;
14. характер сочетания науки и производства;
15. научные;
16. производственные;

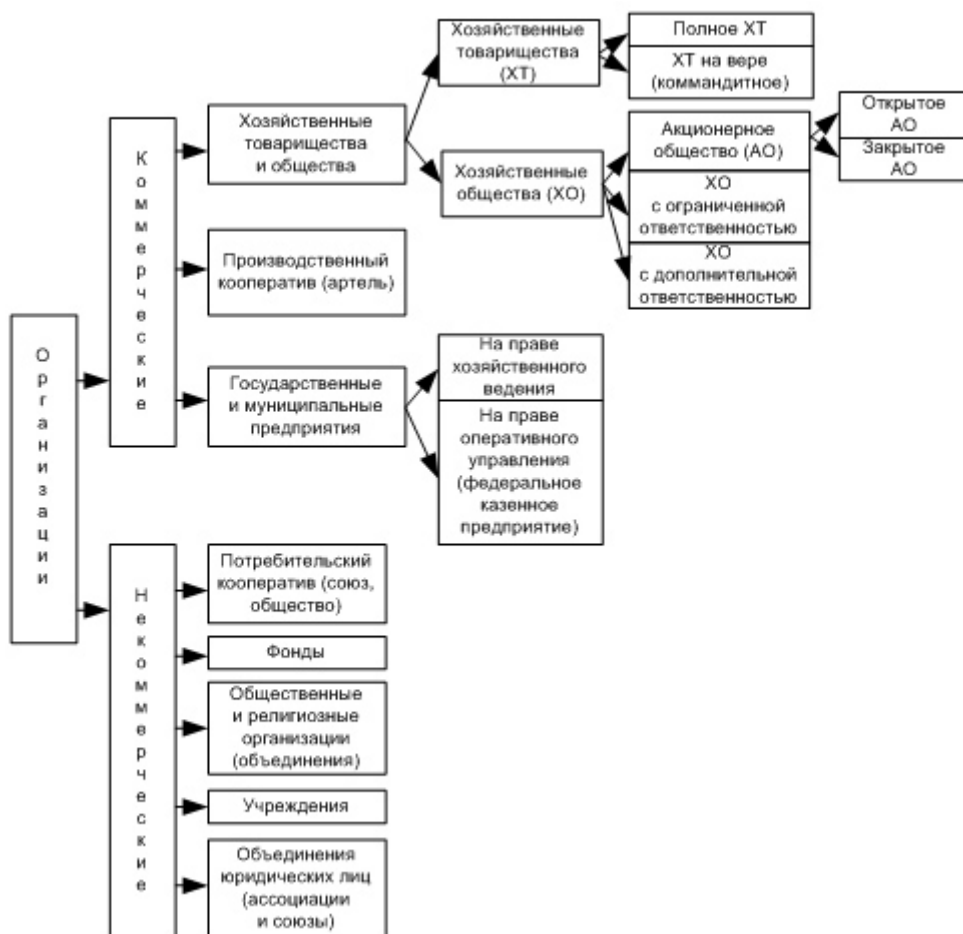
- 17.научно-производственные;
- 18.число стадий производства:
- 19.одностадийные;
- 20.многостадийные;
- 21.расположение предприятия: на одной территории; на одной географической точке; на разных географических точках.

**Юридическое лицо** - это организация, которая:

1. имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
2. отвечает имуществом по своим обязательствам;
3. может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
4. может быть истцом и ответчиком в суде;
5. имеет самостоятельный баланс или смету.



**Классификация организаций по ряду признаков**



## Классификация организаций по организационно-правовым формам.

### Коммерческие организации:

1. хозяйственные товарищества и общества
2. хозяйственные товарищества
3. полное товарищество
4. товарищество на вере
5. хозяйственные общества
6. акционерное общество
7. открытое АО
8. закрытое АО
9. общество с ограниченной ответственностью
10. общество с дополнительной ответственностью
11. Производственный кооператив (артель)
12. Государственные и муниципальные предприятия
13. На праве хозяйственного ведения
14. На праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)

### Некоммерческие организации

1. Потребительский кооператив (союз, общество)

2. Фонды
3. Общественные и религиозные организации (объединения)
4. Учреждения
5. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

### **Классификация предприятий по принадлежности капитала.**

По принадлежности капитала и, соответственно, по контролю над предприятием выделяют национальные, иностранные и совместные (смешанные) предприятия.

**Национальное предприятие** — предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией основной компании.

**Иностранное предприятие** — предприятие, капитал которого принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части обеспечивающих их контроль.

Иностранные предприятия образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к возникновению иностранного контроля. Последний способ получил в современных условиях наибольшее распространение, поскольку он позволяет использовать уже имеющийся аппарат, связи, клиентуру и знания рынка местными фирмами.

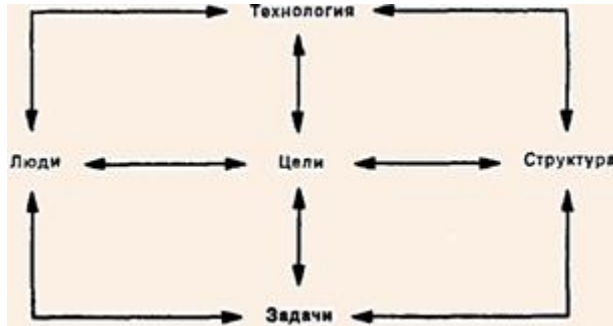
**Смешанные предприятия** — предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран. Регистрация смешанного предприятия осуществляется в стране одного из учредителей на основе действующего в ней законодательства, что определяет местонахождение его штаб-квартиры. Смешанные предприятия — это одна из разновидностей международного переплетения капиталов. Смешанные по капиталу предприятия называются совместными предприятиями в тех случаях, когда целью их создания является **осуществление совместной предпринимательской деятельности**.

Формы смешанных по капиталу компаний весьма разнообразны. Чаще всего в форме смешанных компаний создаются международные объединения: картели, синдикаты, тресты, концерны.

**Многонациональные предприятия** — предприятия капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, именуют многонациональными. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Другими формами образования смешанных по капиталу компаний являются: обмен акциями между фирмами, сохраняющими юридическую самостоятельность; создание совместных компаний, акционерный капитал которых принадлежит учредителям на паритетных началах или распределяется в определенных соотношениях,

установленных законодательством страны регистрации; приобретение иностранной компанией доли пакета акций национальной фирмы, не дающей ей права контроля.

## Внутренняя среда организации



1. К внутренней среде организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.

2. Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

3. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом **структуры**. Если объем управления широк и при этом имеется несколько уровней управления, структуру называют плоской, многоуровневые структуры имеют несколько уровней управления и узкие сферы контроля.

4. Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

5. Задача - это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует делать все задачи как можно более специализированными.

6. Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает



механизмы и инструменты, навыки и знания.

7. Технология характеризуется сериями взаимосвязанных заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности. Существует **Посредническая технология** действует в рамках процесса, в ходе которого сближаются группы взаимозависимости людей. **Интенсивная** технология использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе.

8. **Руководители** занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. **Аспектами** индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

9. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

### **Внешняя среда.**

по словам Джералда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации»

1. Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

2. Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны организации и её служб. Самый хороший план может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. Вместе с тем следует отметить, что организации могут не только приспосабливаться к меняющейся среде, но и в определенной мере влиять на нее.

При анализе внешних факторов обычно выделяют два их типа: факторы прямого воздействия, иногда называемые ближайшее окружение, и факторы косвенного воздействия, иногда называемые общее окружение.

К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

( Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия (поставщики, конкуренты, потребители, гос.органы ); все другие - к среде косвенного воздействия (технология, состояние экономики, социокультурные факторы)

3. Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией

имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

4. Основными **факторами среды прямого воздействия** являются поставщики, трудовые ресурсы, капитал, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

5. Значимыми **переменными среды косвенного воздействия** являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

6. Организации должны эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

7. Работающие на международных рынках организации экспортируют или импортируют готовые продукты или услуги.

8. Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

### **Контрольные вопросы.**

1. Что обозначает понятие «миссия организации». Каковы ее цели?
2. Перечислите основные показатели эффективности деятельности организации.
3. Назовите элементы внешней среды организации.
4. Назовите элементы внутренней среды организации.
5. Раскройте понятие «Организация».
6. Какие виды организаций вы знаете?.
7. По каким признакам классифицируются организации?

**Тема 4:** «Организация как система управления. Организационная структура».

### **План.**

1. Организация как система управления
2. Признаки организации. Вертикальные и горизонтальные разделения элементов управления.
3. Организационные структуры управления. Типы организационных структур управления.
4. Сравнительный анализ структур управления.

**Организация как система управления**

Система - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство. Среди ее основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определенной структуры. Вместе с тем система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов.

Всякая система имеет входное воздействие, структуру обработки входного воздействия, конечные результаты и обратную связь.

Выделяют системы материальные и абстрактные, статичные и динамичные, органические и неорганические, открытые и закрытые, и т. д. в зависимости от оснований классификации систем.

Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с:

- целями;
- функциями;
- процессом управления;
- квалификацией менеджеров;
- распределением полномочий для достижения определенных целей.

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих.

Управление - это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного положения или перевода ее в новое состояние. Любая система управления должна иметь четыре основных элемента:

- вход основной системы;
- выход основной системы;
- канал обратной связи (воспринимающее устройство, измеряющее и передающее информацию о состоянии выхода);
- блок управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие.

В настоящее время в составе организации как системы управления выделяют следующие подсистемы:

1. структура управления;
2. техника управления;
3. функции управления;
4. методология управления.

Надо отметить, что систему управления можно рассматривать как с позиции статики, т. е. как некий механизм (организация), так и с позиции динамики - как управленческую деятельность.

Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникации, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно:

- структуру управления организации, во многом определяющуюся по отношению к другим элементам. Структура органов управления и должностей, распределение между ними полномочий и ответственности часто предопределяет технику управления, процесс, методы, функции и схему организационных отношений с учетом профессионализма персонала;
- компьютерную и оргтехнику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота. Стройность и действенность системы управления в немалой степени зависит от системы документооборота предприятия. От нее напрямую зависит и число ошибок учета и планирования, и оперативность реагирования на определенное воздействие. На практике все более широкое понимание находит истина, что функциональность организации рабочего места повышает производительность труда работника и управленца не только технически, но и в результате получения ими положительного эмоционального настроя.

Сущность управления можно проследить через эволюцию представления об организации как основного объекта управления. Выделяют пять перечисленных ниже этапов.

1. Организация представляется как сумма трудовых операций. Управлять - значит правильно организовать производственные процессы и повышать производительность труда. Организация конструируется и контролируется менеджерами.
2. Организация - это административная пирамида как наиболее устойчивое строение (административный механизм). Ей присуща четкая структура, единоначалие, разделение труда, баланс полномочий и ответственности, корпоративная мораль.
3. Организация - бюрократия, где человек - это винтик огромной машины, материал для построения целого, не имеющий право на индивидуальные особенности. Индивидуальность личности подавляется разработкой и предписанием точного соблюдения инструкций практически "на все случаи жизни".
4. Организация - это группа единомышленников, семья. При такой концепции на первый план выходят межличностные и межгрупповые отношения. Управление должно вписываться в психологическую структуру группы, осознавать возможность спонтанного, неконтролируемого, самоорганизации.
5. Организация - это социотехническая система, т. е. взаимодействие группы людей с определенной техникой. Техническая система и система межличностных отношений могут пересекаться. От технической системы зависят социальные отношения, а от последних - производственная система.

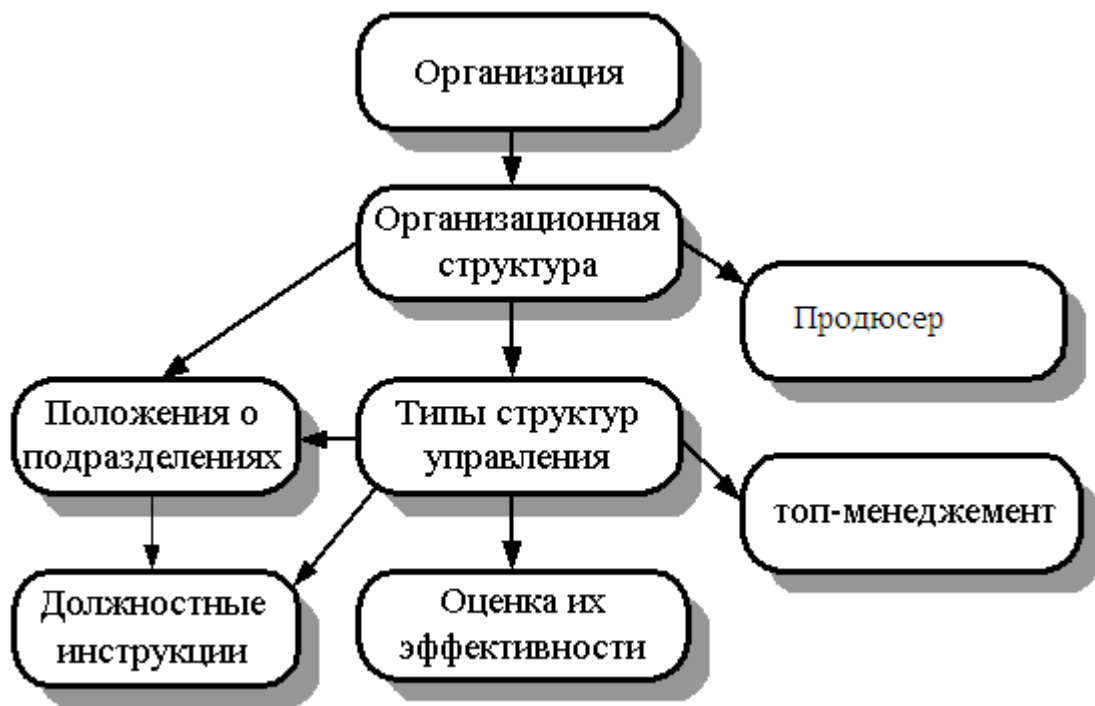


Рисунок 1. Организации и организационной структуры

**Организация обладает следующими общими признаками:**

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

**Структура управления** обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

**Вертикальное разделение** определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. (от франц. directive - **направлять**) методы, основанные на том, что субъект управления, управляющий орган вырабатывает директивы, команды, распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны объекта управления, подчиненных субъекту лиц. Директивные методы управления называют также административными, распорядительными, командными.)

**Горизонтальное разделение** осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

- на процессы производства;
- изготавливаемый продукт;
- пространственные производственные условия.

### **Организационная структура регулирует:**

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

**Тем самым организация создается как иерархическая структура.**

### **Типы организационных структур управления.**

**Организационная структура управления** - форма разделения труда по управлению производством продукта или услуги .

Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

### **Различают связи:**

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

### **В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:**

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

**Организационная структура управления** — это состав взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между составляющими и надежное функционирование системы в целом.

В структуре управления есть:

- Звено управления;
- Степень управления.

**Звено управления** — это обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители.

**Степень управления** — это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям которые принято подразделять на **горизонтальные и вертикальные**.

**Горизонтальные связи** (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Они должны способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении появляющихся между ними проблем.

**Вертикальные связи** (субординационные, иерархические) возникают между руководством и подчинением, они необходимы при иерархичности управления, т. е. наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

*Связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.*

**Линейные связи**, т. е. связи подчинения по всему кругу вопросов, — это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

**Функциональные связи**, т. е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный характер. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Элементарная организационная **структура отражает двухуровневое разделение**, которое может существовать только на малых предприятиях. При такой структуре в организации выделяются верхний (руководитель) и нижний уровень (исполнитель).

Основным принципом построения **линейной структуры управления** является вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху (рисунок 2) При такой структуре четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Сейчас практически не используется.

Линейная организационная структура управления имеет следующие **достоинства**:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей.



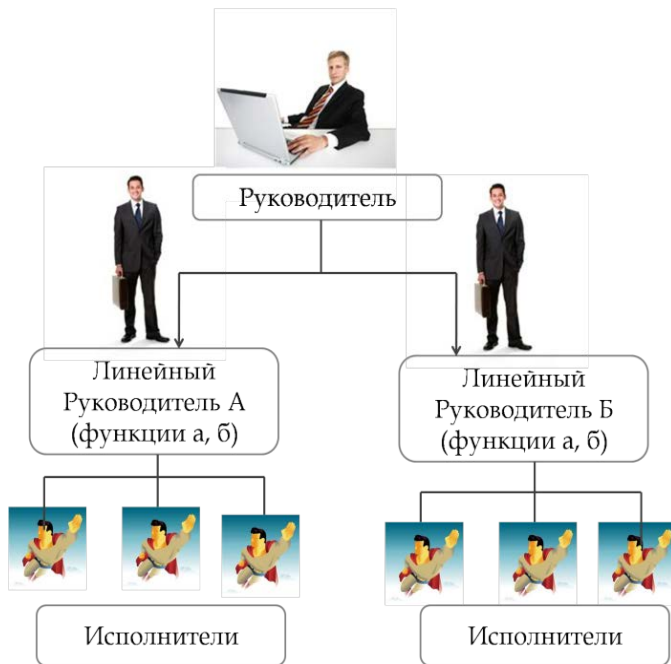


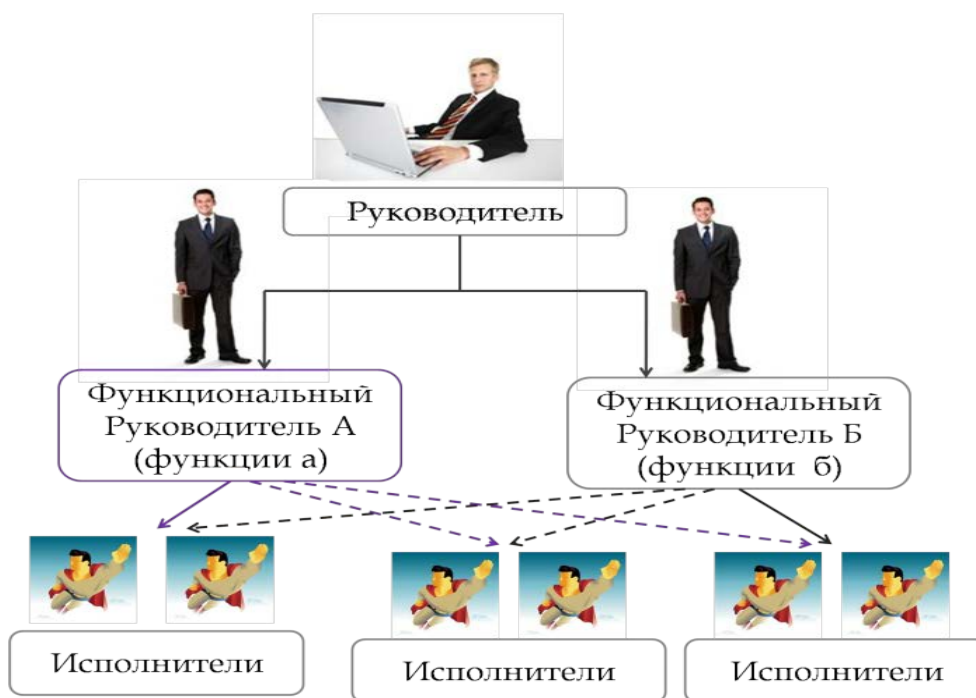
Рисунок 2. - Линейная структура управления

К **недостаткам** этого вида структуры относят:

- большую информационную перегрузку руководителя, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к квалификации руководителя;
- отсутствие гибкости, что не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями внешней среды.

Линейная организационная структура управления применима, как правило, только в низовых производственных звеньях (группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для **функциональной структуры управления** характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (рисунок 3). В условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). В организации создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. **Используется крайне редко.**



**Рисунок 3. - Функциональная структура управления**

Ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур в определенной степени способствуют так называемые линейно-штабная и линейно-функциональная структуры управления, предусматривающие функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей (в условиях линейно-штабной структуры), либо в пределах специальных полномочий прямо доводить их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне (в условиях линейно-функциональной структуры управления).

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т. п.). По каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю компанию сверху донизу (рисунок 4). Используется очень часто



**Рисунок 4. - Линейно-функциональная структура управления**

В качестве **преимуществ** линейно-функциональных структур отмечают:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях.

К **недостаткам** линейно-функциональных структур относят:

- возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом;
- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями;
- резкое увеличение объема работы руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабую инновационную и предпринимательскую реакцию компании.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры используются мелкими и средними компаниями.

Для крупных организаций доминирующим стал **дивизиональный подход к построению структур управления. ( филиальная структура)**

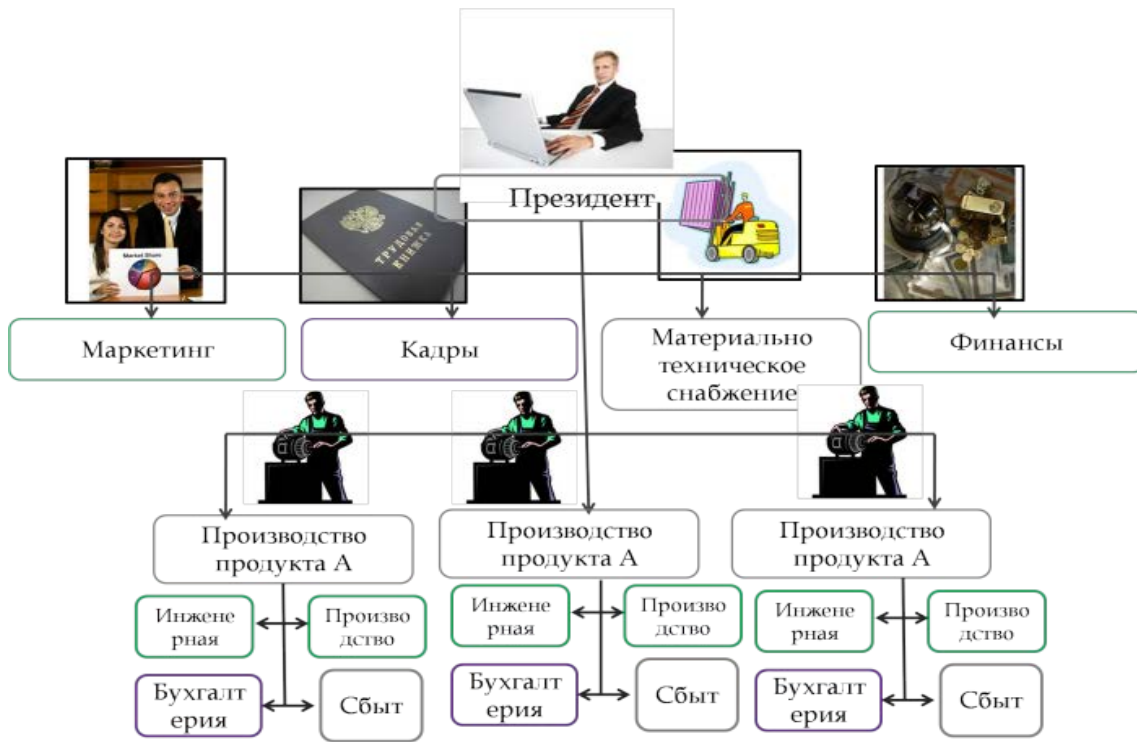
Дивизиональные структуры управления основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных отделений с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Для дивизиональных структур характерна полная ответственность руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. Главная роль в управлении компаниями с дивизиональной структурой принадлежит не руководителям функциональных подразделений, а начальникам, возглавляющим производственные отделения.

Структуризацию компании по отделениям производят по одному из трех принципов: по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, согласно ориентации на конкретного потребителя и по региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим дивизиональные структуры подразделяют на три типа:

1. дивизионально-продуктивные;
2. организационные, ориентированные на потребителя;
3. дивизионально-региональные.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (рисунок 5). Руководители функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.



**Рисунок 5. — Дивизиональная структура**

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Существенным недостатком продуктовой структуры является возможное увеличение затрат вследствие дублирования однородных видов работ для различных видов продукции, так как в каждом продуктивном отделении создаются собственные функциональные службы.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных покупателей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу (рисунок 6).



**Рисунок 6. - Дивизиональная структура управления, ориентированная на потребителя**

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизионально-региональную структуру (рисунок 7). Вся деятельность компании в определенном регионе должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.



**Рисунок 7. — Региональная организационная структура управления**

Дивизиональная структура имеет следующие преимущества:

- позволяет компании предоставлять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего можно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде;
- ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании;
- приводит к уменьшению степени сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- помогает отделить оперативное управление от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- способствует переносу ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализации принятия оперативных управленческих решений;
- предоставляет возможность улучшения коммуникаций.

**Недостатками** рассматриваемого типа организационных структур являются:

- рост иерархичности, т. е. вертикали управления. Дивизиональные структуры требуют формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании;
- возможность возникновения конфликтов между подразделениями в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений;

- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала.

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности. Примером такой структуры является матричная.

### Матричная структура управления, ориентированная на продукт

**Матричная структура** отражает закрепление в организационном построении фирмы двух организационных альтернатив (рисунок 8): вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании; горизонтальное направление — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.



**Рисунок 8. - Структура управления матричной организацией**

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. Важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Отличительной чертой организационной структуры матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, который наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления

процесса управления в соответствии с установленными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством, а с другой стороны, руководителю проекта. Возникает система двойного подчинения, основанная на сочетании двух принципов: функционального и проектного.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

**Достоинствами** матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых программ;
- получение высококачественных результатов по большому числу проектов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной деятельности по реализации организационных проектов;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне.

Перечень **недостатков** матричных структур включает в себя:

- сложность матричной структуры для практической реализации;
- подрыв принципа единоначалия в связи с системой двойного подчинения;
- тенденцию к анархии, так как нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- чрезмерные накладные расходы, в связи с тем что требуется больше средств для содержания увеличившегося числа руководителей.

## **Сравнение структур управления**

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,
- организация директивных связей по многолинейному принципу,
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,
- в больших затратах на координацию,
- в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов.



Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятию «Система управления».
2. Опишите основную задачу системы управления организацией. Дайте определение понятию «Управление».
3. Перечислите признаки организации.
4. Дайте характеристику вертикальному и горизонтальному разделению элементов управления.
5. Назовите виды связей в структуре управления.
6. Перечислите и раскройте виды организационных структуры управления.

**Тема 5. Тема 6.** «Музыкальный бизнес. Лидер и его роль в музыкальном бизнесе. Рекорд лейблы и развитие продукта».

### **План.**

1. Лидер и его роль в музыкальном бизнесе.
2. Виды лидеров.
3. Стили руководства.
4. Музыкальный бизнес.
5. Рекорд-Лейблы. Организация процесса.
6. Основы музыкальной карьеры: развитие артиста и развитие продукта:
  - Развитие артиста: Подготовка музыкальной карьеры;
  - Развитие продукта: Создание и продажа музыки.

*Успех бывает часто единственной  
видимой разницей между гением и  
безумием.*

*П. Буаст*

Классическое определение бизнеса формулируется как “предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли”.

Таким образом, участниками бизнеса являются не только отдельные индивидуумы - непосредственные сотрудники той или иной фирмы, но и государство как законодательная и исполнительная власть, “рынок” как совокупность конкурирующих фирм, и, наконец, общество в целом как конечный потребитель продукции.

Соответственно, оценка проявлений бизнеса рассматривается именно в контексте влияния самого процесса на каждого из его участников.

Роли лидера в бизнесе принято уделять большое внимание. Идеальна та ситуация, когда лидер и руководитель соединяются в одном человеке. Когда руководитель практикующий одновременно является идеологом процесса. И наоборот, когда человек, выдвигающий идею, способен организовать ее практическую реализацию, когда он готов к тому, какие последствия повлечет эта реализация.

Лидер (от англ. *leader*)— ведущий, первый, идущий впереди)—лицо (субъект) в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом и обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидера можно определить, как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие "лидер" приобретает значение лишь вместе с понятием "цель". Действительно, нелепо выглядел бы лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку - недостаточно, чтобы называться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы *решению конкретных задач в рамках единой цели*.

Т. е. лидер - это элемент упорядочивания системы людей.

Лидер, чье влияние обусловлено силой должности – формальный лидер. Человек, осуществляющий лидерство вне зависимости от должности – неформальный лидер.

Человек, чье влияние обусловлено его личными качествами, силой его личности – харизматический лидер.

Если у человека задача организовать свое влияние на партнера или команду - это лидер.

Если у человека задача организовать дело, процесс - *это руководитель*.

В отличие от руководителя, власть лидера непонятна. Если видно, что за одним человеком идут, а почему - непонятно, как будто от этого человека исходит какая-то внутренняя сила, его называют лидером. Если за человеком идут вследствие использования им тех или иных средств воздействия - кнута или пряника, такого человека лидером уже, как правило, не называют. Именно поэтому представление о харизматичном лидере распространено

повсеместно, а формальный лидер - понятие малораспространенное. "Потому что какой же он лидер, если назначенный, если его слушают из-за власти другого?"

*Кто и почему становится лидером?*

Лидер обычно появляется в ответ на ожидания окружающих: «Нам нужен лидер». Лидер - это групповая роль, создаваемая прежде всего ожиданиями <http://www.psychologos.ru/articles/view/ozhidaniya> окружающих.

Лидер - не нечто внешнее и чуждое группе: группе нужен лидер, она ищет, кого назначить на эту роль, кому дать этот статус.

Есть некоторые личностные качества, которые помогают человеку становиться лидером: в первую очередь это смелость, энергия и умение производить впечатление.

Группа ищет и признает как Лидера только того, кто изначально имеет некоторый статус <http://www.psychologos.ru/articles/view/status>. Не всякий высокостатусный станет Лидером, но низкостатусный никогда им не станет и не будет признан Лидером. Среди статусных людей чаще всего *лидером становится тот, кто отвечает на конкретные ожидания группы, дает группе то, что она хочет – или те, кто умеет создавать видимость, умеет красиво говорить и обещать людям то, во что они хотят верить.*

По типу активности различаются:

1. Хотящие быть лидерами, но - не лидеры. Лидеры 1 типа (им мешают страхи <http://www.psychologos.ru/articles/view/strahi>, лень, усталость, привычка к отсутствию активности),
2. Лидеры 2 типа. (Смелые, энергичные. Шумят и выступают без цели).
3. Лидеры 3 типа <http://www.psychologos.ru/articles/view/lider-primat> (Смелые, энергичные, умные. Каждый за себя. Борьба- а власть и правоту, приводящая к разрушению и потерям).
4. Лидеры 3 типа [http://www.psychologos.ru/articles/view/lider\\_civilizovanny](http://www.psychologos.ru/articles/view/lider_civilizovanny) (Все за общее дело. Распределение функций и направлений, сотрудничество).

По стилю влияния лидеры бывают разные: харизматичные, любимчики и пробивные, бойцы, компетентные авторитеты и пауки-политиканы.

Таким образом, на первый взгляд можно выделить несколько *факторов воздействия*, которые может оказывать лидер на процесс бизнеса, а именно:

- идеологический;
- административный;
- стимулирующий;

- корректирующий;
- фактор ответственности.

*В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:*

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. "Безумство храбрых" - вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из *следующих компонентов:*

- эмоционального,
- делового,
- информационного.

"Эмоциональный" лидер (сердце группы) - это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, "поплакаться в жилетку".

С "деловым" лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

К "информационному" лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко.

Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

*Руководитель* — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность. В отличие от лидера Р. обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

*Менеджер* - профессионально подготовленный руководитель.

Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности *функции лидера и руководителя*.

Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может частично брать на себя функции лидера. Если для лидера на первом плане стоят нравственные критерии, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Руководитель выполняет основные управленческие функции:

- планирование,
- организация <http://psyera.ru/3569/chto-takoe-organizaciya>,
- мотивация,
- контроль деятельности подчиненных и организации в целом.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля руководства, реализуемого руководителем. А особенности администраторских и лидерских *качеств руководителя* определяет и его управленческий стиль.

Здесь существует *определенная классификация или стили руководства*.

1. Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора.

Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений ("минимум демократии"), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания ("максимум контроля"), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукта может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

1. высокая вероятность ошибочных решений;
2. подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
3. неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
4. неблагоприятный психологический климат ("подхалимы", "козлы отпущения", интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях.

2. Авральный. "Давай-давай, потом разберемся" - девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. Деловой. Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. Демократический. К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: "Моя точка зрения - одна из возможных".

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ("максимум контроля"), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль руководства является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

5. Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный). Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что "работа не волк".

Стиль руководства характеризуется, с одной стороны, "максимумом демократии" (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, "минимумом контроля" (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на "самотек"), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

6. Компромиссный. В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность

соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

7. Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль руководства *продуктивного менеджера* отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива.

*Наиболее эффективным стилем руководства* является *соучаствующий* стиль, которому свойственны следующие черты:

1. регулярные совещания руководителя с подчиненными;
2. открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
3. вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
4. делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав;
5. участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
6. создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений ("группы контроля качества");
7. предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Данный стиль применим, если:

1. руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
2. подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;
3. задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.



В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов:

1. доминирование, утверждение своей позиции любой ценой;
2. уступчивость, подчинение, сглаживание конфликта;
3. компромисс, позиционный торг ("я тебе уступлю, ты - мне");
4. сотрудничество, создание взаимной направленности на разумное и справедливое разрешение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
5. избегание конфликта, уход из ситуации, ("закрывание глаз, как будто ничего не произошло").

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации <http://psyera.ru/2833/metody-razresheniya-konfliktnoy-situacii> является стиль "сотрудничества".

Крайне неблагоприятными стилями являются типы поведения в конфликтных ситуациях - "избегание", "доминирование", "уступчивость", а стиль "компромисс" позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя.

*Выделяют три формы авторитета руководителя:*

1. Формальный авторитет, обусловленный тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных; 100% -ную отдачу от работника руководитель может получить лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из морального и функционального авторитета.

2. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

3. Функциональный авторитет определяется:

1. компетентностью руководителя;
2. его деловыми качествами;
3. его отношением к своей профессиональной деятельности.

Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве

компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Думая о себе как «музыкант», необходимо также развивать навыки думать (и действовать) как предприниматель. Вы должны видеть себя как «бизнес», где ваш основной «товар» все, что вы можете предложить своим поклонникам, звукозаписывающим компаниям, промоутерам, издателям и другим лицам в музыкальном бизнесе.

Одной из главных причин, почему так много музыкантов безуспешно пытаются хорошо зарабатывать в музыкальной индустрии, потому что они не знают как создать успешный профессиональный музыкальный бизнес.

*В дополнение к этому, большинство музыкантов делают следующие ошибки, которые мешают им достаточно зарабатывать и сделать большую карьеру в музыке:*

*1. Отсутствие нескольких источников дохода от музыки.*

Большинство музыкантов идут в музыкальный бизнес, чтобы найти «работу», в первую очередь они планируют зарабатывать деньги с одного источника дохода, играя или записывая музыку.

Нет ничего плохого в зарабатывании денег таким образом, но это может быть сложным (особенно на ранних этапах вашей музыкальной карьеры), последовательно генерировать достаточно высокий уровень дохода используя один вид деятельности в музыкальной индустрии.

На самом деле можно построить ряд независимых источников дохода, которые будут суммироваться, чтобы обеспечить вам очень стабильный и безопасный способ зарабатывать на жизнь в музыке. Это означает, что независимо от того, какова ваша главная цель в вашей музыкальной карьере (будучи артистом, композитором, студийным музыкантом, продюсером, автором или кем-нибудь еще), у вас должно быть несколько различных проектов, с которых вы зарабатываете деньги активным и пассивным способом.

*2. Не представлять ценность для компании, с которой вы работаете.*

Чтобы помочь понять идею «ценность», и как она относится к зарабатыванию денег в музыкальной индустрии, рассмотрим следующий пример.

Неважно, что именно вы делаете в музыкальном бизнесе, будь то исполнение музыки на сцене, запись в студии, даете уроки музыки, люди, компания с кем вы работаете должны выбирать между работой с вами и сотней (если не тысячей) других потенциальных музыкантов.

Если вы хотите, иметь преимущество в конкурентной борьбе, вы должны показать свою ценность, которая намного превышает то, что другие готовы в состоянии сделать. Это выходит далеко за рамки того чтобы просто иметь высокий уровень музыкальных способностей и это распространяется на все аспекты вашей личности, трудовую этику и мышление.

*Чтобы успешно зарабатывать много денег в музыкальном бизнесе, вы должны четко обозначить, что ваш продукт абсолютный лучший выбор из всех возможных* и (это ключевой момент!) Вы должны сделать этот факт весьма очевидным для лиц, принимающих решения, перед тем как продукт будет оценен.

*Улучшение способности добавлять ценности в любом проекте связанном с музыкой, является одним из самых быстрых способов, который помогает заработать больше денег в музыкальном бизнесе, и именно поэтому он является одним из основных навыков успешной карьеры.*

### *3. Не знать кто ваши клиенты, поклонники*

После того как вы показали ценность, которую представляете для музыкальной индустрии, вы должны знать для кого вы собираетесь ее донести. Например, если вы собираетесь выпустить диск или опубликовать учебный музыкальный продукт, кто будут ваши поклонники, клиенты, кто будет его покупать? Можете ли вы «легко» связаться с ними? Если нет, то что вы делаете, чтобы создать такую базу данных поклонников(клиентов)? Кто ваш рынок, клиенты, фаны? Как заработать деньги если нет базы данных с поклонниками, которые заинтересованы в том, что вы предлагаете?

Ваш список клиентов и поклонников должен находиться в пределах вашего контроля!

#### *4. Не иметь конкретных целей и планов для их достижения*

Чтобы заработать на жизнь, работая в музыкальном бизнесе, одна из вещей, которые вы должны иметь это «конкретный» план того, что вы собираетесь достичь в вашей карьере. Просто желать заработать «больше денег» не поможет вам достичь этого. Вместо этого, вы должны начать с ответов для себя на следующие вопросы:

1. Сколько денег вы хотите заработать в год (каждый год), работая в музыкальном бизнесе?
2. Какие источники дохода относящиеся к музыке позволят вам достичь этой цели (пункт 1)?
3. Что вы должны сделать, чтобы привести эти источники в движение?
4. Какими все возможными способами, вы можете добавить себе ценности в музыкальной индустрии?
5. Каковы все возможные способы уменьшения рисков в музыкальной индустрии?

После того как вы ответили для себя на пункты 1-5 выше, вам станут понятны действия, которые вы должны предпринять для построения своей карьеры в музыкальном бизнесе, и это должно приблизить вас к достижению конкретных целей, которые вы определили для себя.

Создавать музыку и зарабатывать на жизнь, занимаясь музыкой - это разные вещи. Как только вы решаете выдвигать свой продукт на рынок, вы сталкиваетесь с начальной школой экономики Музыкального Бизнеса, и первый урок, который эта школа вам преподносит:

«Предложение уже существующей легкорезализуемой музыки, намного выше спроса на новую и неизвестную музыку».

Поэтому первое что необходимо сделать , чтобы люди узнали о вашем продукте, создать спрос на свой продукт, привлекая внимание различных "стражей" рекорд-бизнеса и масс-медиа, которые решают, какая музыка выйдет на публику (рекорд-лейблы, дистрибьюторы, магазины, концертные площадки, а также радиостанции, телеканалы и печатные СМИ), а какая не выйдет. Никто не сидит и не ждет, когда вы появитесь со своим продуктом.

За намерением записать продукт в студии должно стоять намерение донести свой продукт до общественности, готовой его купить.

Итак, ответьте на вопрос: «Есть ли у вас контакты и средства, чтобы как следует организовать дистрибьюцию своих дисков, промоушн, паблисити и живые выступления?» Очень многие музыканты расходуют на запись музыки и производство компакт-дисков все свои деньги, а потом обнаруживают, что у них нет ни копейки даже на элементарный начальный маркетинг.

Есть два музыкальных мира.

Первый - это мир чистой музыки, состоящий из вдохновения, сочинения песен, репетиций, исполнения.

Второй мир, играющий не менее важную роль в том случае, если вы действительно хотите, чтобы люди услышали вашу музыку - это... музыкальный бизнес, в котором музыка становящаяся товаром.

Основная задача музыкального менеджера - удерживать контроль над музыкальной деятельностью столько, сколько это будет возможно. Выпустить компакт-диск, продвигать и продавать его.

Музыканты, беспокоящиеся о деньгах раньше, чем они соизволят понять принципы функционирования музыкального бизнеса, обречены на вечные несчастья и разочарования.

Музыка всегда должна быть на первом месте, и следом за музыкой должно идти мышление бизнесмена.

«Когда мы знаем, что нам предстоит пройти, чтобы достичь успеха в музыкальной индустрии, мы можем, по крайней мере, оценить факты, перед которыми нам придется оказаться, и решить, на самом ли деле мы готовы бороться, или же будет лучше оставить наши занятия музыкой просто нашим любимым хобби.» Кристофер Кнаб

*Рекорд-Лейблы. Организация процесса.*

Рекорд-лейблам приходится выполнять большой объем работы, связанной с подписанием договоров с артистами, звукозаписью, продвижением, паблисити и продажей музыки.

По этой причине мейджор-лейблы и независимые лейблы имеют несколько отделов, каждый из которых выполняет определенные задачи.

Крупные рекорд-компании могут позволить себе большое количество отделов и сотрудников для более эффективного распределения обязанностей. Небольшие лейблы вынуждены вкладывать больше энергии и применять творческие подходы, поскольку отделов и специалистов у них меньше, а задачи перед ними стоят те же самые.

*Отделы мейджор-лейбла*

Мейджор-лейбл - это организация, объединяющая несколько крупных и мелких лейблов. Генеральный директор мейджор-лейбла следит за всей бизнес-деятельностью лейбла, включая деятельность дочерних компаний и филиалов, принадлежащих корпорации-мейджору. У каждого лейбла, входящего в состав мейджор-лейбла, есть свой президент, отвечающий за всю деятельность этого конкретного лейбла. Например, в Warner Brothers есть президент Warner Brothers Records, президент Reprise Records, президент Atlantic Records, и т.д.

Каждым отделом мейджор-лейбла обычно управляет Старший вице-президент.

*Перечислим отделы:*

Коммерческий отдел заботится о финансах лейбла. Сюда входит бухгалтерия, подсчитывающая доходы компании и начисляющая зарплату сотрудникам.

Юридический отдел занимается составлением и подписанием договоров и регулирует все остальные правовые вопросы.

Отдел A&R (Артисты и Репертуар) находит и подписывает новых музыкантов. Представители A&R работают с артистом, помогая ему в выборе песен, продюсеров, студии для записи. Отдел A&R взаимодействует с Коммерческим отделом, проверяя, все ли необходимые документы, связанные с записью артиста, оформлены должным образом. Проще говоря, отдел A&R выполняет функцию связующего звена между артистом и всеми остальными отделами лейбла.

Художественный отдел выполняет всю работу, связанную с дизайном продукта (обложки для компакт-дисков, кассет, виниловых пластинок и т.д.), оформлением постеров, рекламных объявлений в прессе, плакатов на местах продаж и т.д.

Отдел маркетинга отвечает за создание полного маркетингового плана для каждого диска, выпускаемого лейблом. Маркетинговый отдел также занимается координированием промоушна, паблисити, кампаний по сбыту продукции, которыми занимается лейбл.

Отдел паблисити занимается всевозможными тематическими статьями, интервью, обзорами компакт-дисков в локальных и общенациональных газетах, журналах, веб-журналах, а также ищет возможности для организации теле- и радиоэфиров. Отдел паблисити также может согласовывать вышеперечисленные возможности паблисити с собственным публицистом музыканта.

Отдел Нью Медиа производит и продвигает видео для артистов лейбла, которое показывают по MTV и другим музыкальным телеканалам. Этот отдел также контролирует некоторые возможности промоушна и маркетинга в Интернете, касающиеся использования аудио и видео-технологий на сайтах.

Отдел развития артиста обычно занимается планированием карьер артистов, подписанных лейблом. Данный отдел координирует последовательное развитие музыканта в вопросах музыки, маркетинга и промоушна на протяжении всего времени, пока артист сотрудничает с лейблом. За последнее десятилетие прошлого века отдел развития артиста изменился. Многие лейблы отказались от этого отдела, остальные переименовали его в Отдел развития продукта и теперь концентрируются по большей части на быстром продвижении артистов, чтобы как можно быстрее вернуть вложенные в музыкантов деньги. Давление на прибыль драматично изменило лицо музыкального бизнеса в последние годы. Теперь акцент делается не на развитии артиста, а на развитии продукта, максимально быстром создании хита.

Отдел продаж занимается всем, что связано с розничными продажами музыки, выпускаемой лейблом и концентрируется на построении отношений с основными магазинами, торгующими музыкальными дисками. Отдел продаж объединяет свои усилия с компанией-дистрибьютором, принадлежащей лейблу. Кроме того, отдел продаж контактирует с отделами промоушна и публицити.

Связующее звено лейбла - это человек, который согласовывает работу компании-дистрибьютора, принадлежащей дочернему лейблу с интересами родительской компании. Дата, когда релиз выйдет в продажу через розничные магазины, должна быть одобрена дистрибьюторской компанией лейбла.

Отдел промоушна. Первоочередная задача этого отдела - организация радиотрансляций для новых релизов лейбла. В наши дни это не только работа с традиционными FM-станциями, но также сотрудничество со спутниковыми и Интернет-радиостанциями. От того, насколько отдел промоушна справится с задачей постановки песен в радиозэфир, зависит успех всех остальных отделов рекорд-компании. Отдел промоушна постоянно контактирует со всеми отделами лейбла, чтобы убедиться, что они работают организованно и должным образом используют все необходимые стратегии, направленные на продвижение и продажу записей артиста. Продвижение видео-материалов артиста на MTV и другие музыкальные телеканалы также может входить в обязанности данного отдела. В некоторых

лейблах эту работу выполняет отдельное подразделение или же ей занимается частично отдел Нью Медиа.

Каждый отдел рекорд-лейбла играет существенную роль в успехе или поражении всей компании. Все эти отделы - члены одной команды, сотрудничающие с целью организовать продажи записей их артистов.

*Независимые компании. Инди-лейблы.*

Независимые звукозаписывающие компании бывают разных размеров и форм.

Крупные, хорошо финансируемые инди-лейблы состоят из отделов, совсем как мейджоры.

Чем больше денег у лейбла, тем больше людей он может нанять для выполнения разнообразных функций. В небольших лейблах из-за маленького штата служащих, каждому работнику приходится выполнять по несколько функций.

Перед маленьким рекорд-лейблом стоит страшная задача - продать записи своих артистов, при том, что весь персонал такого лейбла может состоять из трех человек, включая владельца компании, который выполняет функции менеджера A&R, звонит на радиостанции по поводу трансляций, работает с дистрибьютором (пусть даже на постоянной основе), с розничными музыкальными магазинами, занимается рекламой, а также заботится об организации концертов и туров для своих артистов. Лишь немногие инди-лейблы добиваются успеха.

Принимая решение выпустить чью-то запись, рекорд-компания оценивает множество факторов, определяя "приоритет" релиза. "Приоритетность" позволяет лейблу определить, в какой из сотен своих релизов лейбл вложит больше усилий, времени и денег.

Иногда трудно понять причины, по которым новый релиз одного артиста становится важнее для лейбла, чем релиз другого. Некоторые из этих причин просты и основаны на холодном бизнес-расчете. Другие - основаны на эмоциях и объяснить их крайне трудно.

Принимая решение выпустить запись и оценивая бюджет на ее продвижение, лейбл оценивает и учитывает множество факторов, но самый главный из них - музыка и превращение её в продукт.

Чтобы продать музыку, необходимо придать ей физическую форму. На сегодняшний день такой формой все еще является компакт-диск.



Когда художественное произведение приобретает вид, в котором его можно купить, мир искусства сталкивается с миром коммерции. В сегодняшнем музыкальном бизнесе решение о том, как будет продаваться продукт, содержащий произведение искусства, принимает сторона, оплатившая создание этого произведения.

Музыка - это эмоциональный продукт, и поэтому всегда будут возникать проблемы во время записи песен, будут идти споры о том, как продавать эти записи, а также всегда будут иметь решающее значение личные отношения, именно от развития личных отношений внутри команды будет зависеть провал или успех проекта.

Артисты и группы вкладывают эмоции в свои произведения, сочиняя их. Для артистов естественно сосредоточиваться на творческой стороне музыки, артисты редко разбираются во всех тонкостях бизнеса. Являясь творческими людьми, они могут высказывать взаимоисключающие идеи продажи своего "произведения искусства".

Музыкант может сочинить песню исключительно с целью творческого самовыражения, и он не видит ничего плохого в том, чтобы записать ее в той версии, в которой она у него получилась, без каких-либо доработок. Однако рекорд-лейбл платит деньги за запись и впоследствии он должен будет как-то убедить людей, что купив компакт-диск с этой песней, они получают какое-то удовольствие в жизни (разработать так называемый план музыкального маркетинга).

Бизнесмены лучше разбираются в торговле, чем в искусстве, поэтому когда они начинают работать с музыкантами, возникают недопонимания и недоразумения, которые в конечном счете могут привести к большому взаимному разочарованию всех вовлеченных сторон.

Многие артисты и группы, подписавшие договор о сотрудничестве с рекорд-лейблом, наживают себе проблемы с руководством своего лейбла именно из-за разного отношения к музыке. Артист вложил свои эмоции в создание песни, а руководство и промоутеры лейбла были меньше вовлечены в творческий процесс и поэтому музыканту и персоналу лейбла трудно найти взаимопонимание.

Задача рекорд-лейбла - найти наиболее эффективный способ продаж записи, в которую они вложили капитал. Они могут попытаться сделать все возможное, чтобы сохранить вложенные артистом в музыку эмоции, но они ни перед чем не остановятся, когда, к примеру, неожиданно появится отличная возможность для промоушна, которая, возможно, будет расходиться с имиджем или этическими убеждениями артиста. Увидев потенциальную возможность получения прибыли пусть даже из

сомнительной промо-акции, руководство лейбла будет делать всё возможное, чтобы извлечь из этой ситуации максимум выгоды для своей компании. И если в этот момент музыкант будет мешать и досаждать им, то они могут почувствовать угрозу своим инвестициям или своему эго и без предупреждения прекратить кампанию по продвижению этого артиста.

Мейджор-лейблы часто обнаруживают, что они поставили перед собой непосильную задачу, подписав слишком много исполнителей за короткий промежуток времени и запланировав слишком много релизов на одно и то же время. Так, обсуждая намеченные релизы, они оценивают, какие из них имеют больше шансов на успех при существующем положении дел на музыкальном рынке, и могут отодвинуть на полгода или на год выпуск менее актуальных записей (к сожалению, не всегда в контракте указано, что лейбл вообще гарантирует артисту выпуск хотя бы одной его записи).

На определение приоритетности влияет и такая ситуация. Если лейбл подписал артиста потому, что он исполняет музыку в том жанре, который в настоящий момент пользуется большой популярностью, но переговоры о подписании договора затянулись или процесс записи занял слишком много времени, то лейбл, возможно, уже упустил возможность быстро заработать на мимолетной тенденции рынка популярной музыки и осознав этот факт, рекорд-компания просто не делает данную запись своим приоритетным релизом, и решает подождать, не появится ли впоследствии ситуация на рынке, когда этот релиз будет кстати.

Бывает и так, что в процессе конкурентной борьбы, лейбл подписывает артиста, только чтобы помешать представителю конкурирующего рекорд-лейбла подписать его. Артиста подписывают, запись выпускается и интерес к продвижению этого релиза моментально отходит на второй план. Конкурента "переиграли", личное удовлетворение получили... а судьба артиста никому не интересна.

Однако эгоистичность руководства рекорд-лейблов в некоторых ситуациях может принести пользу артисту. Руководитель лейбла может подписать неизвестного артиста А, чтобы впечатлить менеджмент артиста Б, играющего в том же жанре и уже популярного, но сотрудничающего с другим лейблом. И когда запись этого неизвестного артиста А выходит, лейбл бросает все свои силы на ее продвижение, чтобы показать менеджменту известного артиста Б, как круто он мог бы продвинуться, если бы сотрудничал с их лейблом. Если лейбл сможет доказать свое могущество на примере неизвестного артиста, то весьма вероятно, что Б решит заключить с ними договор, когда у него закончится срок контракта с его теперешним лейблом.

Вот другая причина, по которой запись могла бы стать приоритетной для лейбла. Мы постоянно слышим о сокращении штата корпораций, о компаниях, сокращающих количество своих сотрудников с каждым новым слиянием с другой компанией или при корпоративной скупке. Многие мейджор-лейблы сливаются с другими крупными лейблами и увеличивают рабочую нагрузку для оставшихся служащих. Руководству лейбла важно продемонстрировать акционерам корпорации и своим подчиненным, что сокращение штата - не повод для беспокойства. Чтобы произвести впечатление на все заинтересованные стороны, руководством выбирается новый релиз какого-то конкретного музыканта и продвижению этого релиза уделяется повышенное внимание.

Однако при любых изменениях в штате служащих лейбла, релиз любого артиста может получить самый неожиданный приоритет. Персонал, занимавшийся релизом и вдохновленный музыкой, может быть уволен или досрочно отпущен на пенсию. К моменту выхода диска, артиста могут поручить кому угодно. Никаких гарантий, что релиз станет приоритетным, нет. Нет гарантий, что новый менеджмент точно так же полюбит эти песни, как их любили прежние менеджеры. У нового менеджмента, ко всему прочему, могут быть свои любимые проекты, которые он наверняка обозначит как более приоритетные, чем данный.

"Аукционные войны" также влияют на определение приоритетов. Аукционные войны начинаются тогда, когда появляется новая группа, сразу становящаяся сенсацией музыкальной индустрии. Один лейбл предлагает группе сотрудничество, другой лейбл слышит об этом и предлагает более выгодные для музыкантов условия, затем третий лейбл предлагает еще больше денег. Победитель аукционной войны, как правило, вынужден назначать по крайней мере первый релиз этой группы приоритетным. Рекорд-компаниям потребуется возместить много денег, которые она потратила на эту группу.

Музыкальные тренды приходят и уходят. В 90-х пришел и ушел гранж. В начале 21 века были в моде группы, состоящие из молодых мальчиков и белокурых девочек. Когда новый жанр появляется на сцене и становится популярным, любой исполнитель, вписывающийся в этот жанр, с большой вероятностью станет приоритетным среди артистов своего лейбла.

Кстати, обычно все новые релизы суперзвезд автоматически становятся приоритетными из-за звездного статуса и того простого факта, что записи этих артистов из года в год продаются огромными тиражами.

За последние двадцать лет всё больше музыкантов предпочитают самостоятельное управление собственной музыкальной карьерой, и список

артистов и групп, самостоятельно продвигающих и продающих свою музыку, становится длиннее с каждым днем. Возможно, уровень успеха этих музыкантов и не так высок, как уровень успеха мейджорских суперзвезд. Но по крайней мере, они здраво принимают факты музыкальной индустрии и работают по своим правилам.

В отличие от наших дней, было время, когда рекорд-лейблы направляли свои усилия на развитие карьеры каждого из подписанных ими артистов. Сегодня намного реже встречаются звукозаписывающие компании, занимающиеся этим. Сейчас мейджор-лейблы подписывают только тех артистов, которые уже обладают достаточно развитой музыкальностью, хорошими способностями к сочинению песен и умеют интересно выступать на живых концертах.

Вплоть до конца восьмидесятых годов двадцатого столетия у большинства рекорд-лейблов был штатный отдел под названием Развитие артиста (*Artist Development*). Работа этого отдела состояла в том, чтобы

- поддерживать творческую сторону подписанных лейблом артистов,
- постоянно развивая их музыкальные способности.

Когда продажи записей какого-то музыканта увеличивались с каждым новым релизом, рекорд-компания поддерживала этого артиста, полагая, что чем больше произведений этого музыканта слышит публика, тем более популярным он становится, а чем популярнее артист, тем больше его записей сможет продать лейбл. Большинство рок-групп 70-х и 80-х годов, по качеству музыки выгодно выделяются на фоне современных рок-музыкантов, чьи песни звучат по радио в формате классического рока. Эти музыканты - пример старой школы Развития артиста. Даже среди музыкантов 90-х мы всё еще можем встретить примеры истинного Развития артиста.

*К рассвету нового, третьего тысячелетия, большинство лейблов переименовали свои отделы Развития артиста (*Artist Development*) в Развитие продукта (*Product Development*).*

Конечно же, изменился и сам подход к делу. Вместо заботы о росте и развитии артистов и их музыки, рекорд-компании стали делать упор на развитие стратегий и тактик увеличения продаж. Современное Развитие продукта означает для мейджор-лейблов концентрацию их усилий на том, чтобы продать как можно больше дисков, и сделать это как можно быстрее.

«Если раньше у вас было три шанса, то теперь у вас есть всего один, и если у вас нет стопроцентного хита, то вас, вероятно, забудут, и вместо вас возьмут другую группу, которая только и ждет этого».

Как уже говорилось выше, и сегодня можно встретить артистов, чьим музыкальным развитием занимались мейджоры. Например, взгляните на карьеру таких групп, как Radiohead, The Barenaked Ladies, Kanye West, или Dave Matthews. Развитие артиста также является причиной успеха подростковых групп, чьи песни занимают сейчас лидирующие позиции в чатах поп-музыки. Если у тринадцати-шестнадцатилетних мальчика или девочки есть внешняя привлекательность, индивидуальность и музыкальный талант в таком юном возрасте, то лейбл подписывает с ними договор о долгосрочном сотрудничестве (если есть такая возможность), потому что у лейбла в этом случае есть годы на достаточные вложения, чтобы этот артист окупился.

*Лейблы рассчитывают получать прибыль с множества релизов в течение потенциально долгой музыкальной карьеры этих детей, ведь некоторые из них со временем благополучно превратятся во взрослых суперзвезд.*

В сегодняшнем конкурентоспособном музыкальном бизнесе, развитием артиста и продукта занимаются уже не мейджор-лейблы.

Независимые рекорд-компании унаследовали от мейджоров функцию выращивания новых талантов.

Гармонично развивая творческие и коммерческие способности своих артистов, *инди-лейблы постепенно*, в течение нескольких релизов, строят их карьеру. Когда музыкальная карьера развивается естественным образом, пошагово, тогда и успех артиста в музыкальном бизнесе будет естественным, а потому и более устойчивым.

Развитие артиста и развитие продукта идут рука об руку. Они должны гармонично сочетаться друг с другом, без перевеса в одну из этих двух сторон. Поэтому, если вы хотите достичь успеха в музыкальном бизнесе, то вы должны уделять одинаковое внимание как развитию своей музыки, так и развитию своих деловых качеств.

Искусство и коммерция одинаково важны для развития современного музыканта. В музыкальном бизнесе всё начинается с песни. Без гениальной музыки не может быть никакого музыкального бизнеса. Сочинение песен - это не только художественное выражение; это ось, на которой вращается музыкальный бизнес.

Таким образом,

1. первой задачей Развития артиста является работа над музыкой. Если у вас есть хорошие песни, то этого недостаточно, если вы хотите продавать их. Чтобы получить отклик публики, песня должна быть

сногшибательной. Ваша музыка должна быть коммерчески ориентированной. Под коммерческой ориентированностью понимается то, что ваша музыка должна относиться к определенной музыкальной нише (например, альтернативный рок, рэп, хип-хоп, нью эйдж, джаз, блюз, etc) и быть настолько привлекательной, чтобы люди захотели её купить.

2. Определите нишу, в которой вы будете работать,
3. научитесь управлять развитием этой ниши, и вы получите существенные возможности для достижения успеха в музыкальном бизнесе.
4. Ваши песни должны полностью удовлетворять потребности поклонников того жанра, в котором вы собираетесь работать.

Многие музыканты должны решить, будут ли они искать музыкальное издательство для сотрудничества или же откроют свое музыкальное издательство.

По мнению Кристофера Кнаба, если ваши песни востребованы (под "востребованностью" подразумевается то, что многие люди хотят услышать ваши песни или даже готовы покупать вашу музыку), то не волнуйтесь насчет положительного ответа музыкального издательства на ваше предложение о сотрудничестве. Бизнес музыкальных издательств заключается в поиске возможностей для коммерческого использования музыки - включение музыкальных произведений в фильмы, джинглы и т.д. Доход от этого использования, разумеется, меньше дохода от концертной деятельности и продаж компакт-дисков, но это тоже деньги и, к тому же, это возможность для промоушна. Так что уделите должное внимание возможности сотрудничества с музыкальным издательством.

Выбор названия музыкальной группы и процесс необходимой регистрации этого названия, как торговой марки, с целью предотвращения его использования другими людьми - всё это также объясняется музыкантам в процессе их делового развития. Поэтому настоятельно рекомендуется вам зарегистрировать как торговую марку название вашей группы или ваш сценический псевдоним, несмотря на то, что регистрация торговой марки стоит довольно дорого.

Развитие артиста также включает в себя подписание делового соглашения между участниками музыкальной группы. (В этом соглашении должны быть указаны права, обязанности и функции каждого музыканта вашей группы. Каждый должен подписать этот договор о сотрудничестве и впоследствии неукоснительно следовать его условиям.

В договоре между музыкантами группы обязательно нужно указать процент, который каждый будет получать от прибыли с продаж музыки, с концертной деятельности, с паблишинга.

Составление и подписание такого договора позволит распределить обязанности между музыкантами, составить план развития музыкальной карьеры, как бизнеса, а не просто увлечения.

Развитие продукта включает в себя подготовку вашей музыки к условиям музыкального рынка и поиск способов продажи этой музыки. Не все музыканты тратят достаточно времени на свое развитие. Большинство стремятся побыстрее закончить работу над своими песнями и бегут в рекорд-компанию, чтобы поскорее прорваться в музыкальный шоу-бизнес. Это большая ошибка.

Первое, что сделает профессиональный лейбл после подписания артиста, это начнет думать о маркетинге и займется разработкой плана продаж произведений этого музыканта. Так и есть, опытный руководитель рекорд-лейбла или менеджер A&R уже в тот момент, когда вы только войдете в дверь его офиса, сможет предположить, каким образом ваша музыка будет продвигаться и продаваться.

Правильный выбор звукозаписывающей студии, продюсера и мастеринг-инженера - также становится ключевым вопросом в Развитии продукта.

Мастеринг (англ. *mastering*) в широком смысле — процесс производства чего-либо, в ходе которого из исходных материалов создается экземпляр продукта, который является при тиражировании эталонным, и потому называется также мастер-копией.

Мастеринг звукозаписей — процесс подготовки и переноса записанной и сведенной фонограммы на какой-либо носитель для последующего размножения.

Вопросы выбора студии, продюсера и мастеринг-инженера являются наиболее приоритетными для менеджеров лейбла. Ведь менеджеры лейблов знают, что если звук некачественный или не соответствует жанру, то это может помешать им организовать радиоротации.

А если музыка не попадет в радиоэфир, то не может быть и речи о сколько-нибудь существенных продажах этой музыки.

Таким образом, вопрос продюсирования является важнейшей частью Развития продукта, когда принимается решение об организации продаж музыки какого-то артиста или группы.

«Никогда не экономьте на записи своей музыки. Вам придется жить всю жизнь со своими песнями в том виде, в котором вы их запишете».

Запись музыки должна быть такой, чтобы потом не захотелось сказать "Ну и дела... надо было сделать так-то и так-то". «Найдите лучшую студию и лучший персонал, какой вы только можете себе позволить».

Саунд-продюсирование постоянно меняется и совершенствуется. Ваша обязанность - следить за тенденциями этих изменений и сделать так, чтобы звучание музыки было реально современным.

Следующий этап - мастеринг. Не стоит относиться к мастерингу легкомысленно. Мастеринг-инженер может сделать ваше звучание невероятно красивым, а может и убить все результаты, которых вы добились во время записи. Выберите мастеринг-инженера, который разбирается в вашем музыкальном жанре.

(Кто делает вам компакт-диск? Кто делает дизайн для обложки релиза?)

Это два весьма существенных вопроса. Вероятнее всего, это будут определять ваши финансы, как они же, вероятнее всего, определили качество записи. Потратьте время на то, чтобы сделать такой компакт-диск, какой вы *сами захотели бы купить*.

Дизайн обложки, качество печати, бумаги и упаковки - всё это очень важно, поскольку вы создаете продукт, который будет конкурировать за внимание меломанов с многочисленными релизами других музыкантов. Есть ли что-нибудь в обложке данного компакт-диска, что привлечет внимание покупателей?

*Когда диск изготовлен и готов к продаже общественности, развитие продукта обращает свое внимание на дистрибьюцию и планирование продаж.*

Многие развивающиеся музыканты не пытаются продавать свою музыку. Но если вы, как менеджер, потратили тысячи долларов на запись музыки, то разве вам не приходит мысль, что было бы здорово найти способ продать её?

Во всяком случае, профессиональным лейблам такая мысль в голову приходит. Они изучают рынок и соответственно возможностям продукта и известности артиста, продают компакт-диски поклонникам (музыка новых артистов, разумеется, сначала продается в небольших офлайн-магазинах и в Интернете).

Многие музыканты совершают ошибку, пытаясь получить ротации своей музыки в эфире радиостанций или привлечь к своему творчеству внимание крупных СМИ, прежде, чем найдут способ продать свою музыку слушателям. Не повторяйте эту ошибку.

Развитие продукта (после завершения записи) фокусируется на бизнес-технологиях, связанных с продажами музыки, бизнесе дистрибьюторов и розничных продажах музыки : музыкальной дистрибьюции мейджор-лейблов, независимых дистрибьюторов, оптовиков-консигнантов,



независимых музыкальных магазинов и развивающийся мир торговли музыкой в Интернете.

От того, насколько хорошо вы планируете и осуществляете самостоятельно Развитие артиста и Развитие продукта, зависит, сможете ли вы зарабатывать деньги, занимаясь музыкой, или не сможете.

### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое музыкальный бизнес?
2. Какие управленческие функции выполняются руководителем, управленцем, менеджером?
3. Какие вы знаете стили руководства? Назовите наиболее эффективный на ваш взгляд.
4. Что происходит, когда артиста подписывает рекорд-лейбл?
5. Какие виды лейблов вы знаете.
6. Что такое роялти?
7. Должен ли менеджер продавать музыкальные носители на живых шоу?
8. Должен ли менеджер артиста распространять свой продукт и зачем?
9. Что нужно от менеджера дистрибьюторам для того, чтобы они занялись распространением продукта?
10. Что необходимо предпринять менеджеру, чтобы радиостанции ротировали продукт?
11. Чем руководствуются коммерческие радиостанции, когда выбирают музыку для своих эфиров?
12. Из каких отделов состоит рекорд-лейбл, и за что отвечают эти отделы?

### **Тема 7. «Музыкальный рынок B2B и B2C. Реклама ATL и BTL. Аудиобрэндинг».**

#### **План.**

1. B2B и B2C основные понятия.
2. Методы привлечения клиентов в сегментах B2B и B2C: сходства и различия.
3. Система множественных касаний.
4. Традиционная и «нетрадиционная» реклама (ATL и BTL).
5. Аудиобрэндинг.

У музыкальном бизнесе существует два типа клиентов (**два вида бизнеса**) для раскрутки музыки, два вида продвижения:

**B2B** (сокращение от англ. business to business) – вид бизнеса, в котором в качестве покупателей выступают юридические лица и товар покупается либо в производственных целях, либо с целью перепродажи

**B2B** (бизнес для бизнеса) - это, по-сути, продвижение музыки для бизнеса, для продюсерских центров, организаторов концертов и пр. По

простому говоря, это когда вы отправляете свои предложения продюсерским центрам, радиостанциям.

Работа в категории B2B обычно не видна широкому кругу людей. Бизнес в данной категории завязан на личных отношениях. Здесь необходимо вести разговор напрямую. Формировать **контакты**: прямые, косвенные для всего того, чтобы привлечь клиента.

Т.о. проведение мероприятий необходимо для выстраивания четкой коммуникационной линии между менеджером и потенциальным потребителем с целью внесения его данных в клиентскую базу и информирование в дальнейшем о всех новостях компании. Поэтому мероприятия, относящиеся к **АТЛ**, не подходят для B2B.

Для рекламных агентств клиенты B2B- не целевая аудитория. В данном случае, агентство может выступать в качестве разового исполнителя: по брендированию продукции, по производству бренд-бука, разработке имиджа и дизайна, афиш и печатной продукции.

**B2C** (бизнес для конечного клиента) - это когда вы преподносите себя конечному слушателю, частным лицам, людям. По-простому говоря, когда вы рассылаете предложения по пользователям vkontakte и других сетей с целью, чтобы вас послушали.

**Система отношений B2C** – это форма отношений продукта, услуги, т.е. свлего рода производство, которому требуется большое число клиентов.

**Для B2C есть 2 пути продвижения продукта:**

**1. Агрессивная рекламная кампания:** производители продвигают свой продукт при помощи бренд-маркетинга.

«Бренд — это не вещь, продукт, компания или организация. Бренды не существуют в реальном мире — это ментальные конструкции. Бренд лучше всего описать как сумму всего опыта человека, его восприятие вещи, продукта, компании или организации. Бренды существуют в виде сознания или конкретных людей, или общества.»

James R. Gregory, из книги «Leveraging the Corporate Brand»

«Бренд — это более, чем реклама или маркетинг. Это все, что приходит в голову человеку относительно продукта, когда он видит его логотип или слышит название.»

David F. D'Alessandro

«Набор восприятий в воображении потребителя.»

Paul Feldwick

**Маркетинг-** (продажа)- это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

Относительно маркетинга лучше П.Друкера не скажешь: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

Это означает, что компании сначала необходимо разработать концепцию и стратегию построения бренда и лишь потом реализовывать ее посредством маркетинговых мероприятий.

Продолжим. При таком варианте начинается массовая трансляция рекламы, как только она начинает работать потребитель начинает запрашивать продукт 1,2,3 раза. На 4 запрос потребителя моментально реагируют директора и менеджеры компаний и фирм куда обращается с запросом клиент, и те в свою очередь обращаются к продюсерам или производителям данного продукта или услуги.

Данная схема работы не требует значительных затрат для трейд-маркетинга (продуктопроизводящая цепочка, состоящая из дистрибьютор-торговая точка-команда продаж), но требует огромных затрат на бренд-маркетинг.

**2. Работа с трейд-персоналом.** Посредники. Продюсер заинтересовывает компании или фирмы по продаже артиста (ивенты, менеджеров) своим продуктом, тут важны новизна, цена, качество и рекламная поддержка. А те в свою очередь продают по новой ценовой политике и предлагают продукт потребителю.

**В конечном итоге цель одна - управлять процессом спроса!** Спрос необходимо подогревать и управлять, им целый год, чем и занимаются PR технологии.

**Методы привлечения клиентов в сегментах B2B и B2C: сходства и различия.**

**Особенности B2B:**

1. Рациональное (а не эмоциональное – как это часто бывает в сегменте B2C) принятие решения о покупке.
2. Часто это рынок посредника (при покупке важна возможность заработать на перепродаже, а не личные выгоды от пользования товаром).
3. Решение о покупке обычно принимается группой людей в течение сравнительно долгого периода времени.
4. В отличие от сегмента B2C, рынок B2B не массовый (и потенциальных клиентов, как правило, достаточно несложно найти)
5. Рынок B2B более сложный: бизнес-модели в нем бывают очень запутанными и логика принятия решений порой бывает не ясна даже профессионалам.

**Методы привлечения клиентов для этих двух сегментов можно разбить так:**

№	Метод привлечения клиентов	B2B	B2C
1	Интернет-маркетинг	+	+
2	Раздаточные материалы	+	+
3	Мероприятия	+	+
4	Связи с общественностью (PR)	+	+

5	Реклама в традиционных СМИ	-	+
6	Другие виды рекламы	-	+
7	Работа с базами данных	+	-
8	Откаты	+	-
9	Прочее	+	+

Как видно из этой "таблицы" - основной упор, при раскрутке музыки для В2С - делаем на широкомасштабную рекламу в традиционных СМИ, ТВ, наружная реклама. Это очень и очень дорого.

Можно конечно раскручивать для такого рынка через vkontakte и другие соц.сети, как это делают в основном музыканты сейчас.

Хотелось бы дать комментарии по двум пунктам:

1. В сегменте В2В большое внимание следует уделить двум методам, которые даже рассматривать не придет в голову на рынке В2С – пресловутым откатам и работе с базами данных (как их разновидность – системы **CRM**)

Система управления взаимоотношениями с клиентами CRM - модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является **клиент**, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании.

2. Традиционную рекламу (в том числе, в так называемых тематических изданиях) в В2В не рассматриваем вообще. По массовым СМИ, комментарии излишни. Что же касается «отраслевых» СМИ, то в отличие от развитых стран (например, США) в СНГ таких изданий просто нет. Есть издания, которые себя выдают за таковых, однако на самом деле ими не являются. Критерий оценки очень простой: система распространения. Хорошие издания покупают. Плохие вручают бесплатно. Я не знаю ни одного отраслевого издания в сфере В2В с платной системой распространения.

Если говорить про В2В, то для привлечения клиентов здесь лучше всего подходят интернет-маркетинг и сопровождение отдела продаж. При профессиональной организации этих работ, это даст очень высокую отдачу.

А можно пойти и другим путем.

**Сосредоточиться на рынке В2В** - для концертных агентств, промоутеров, продюсерских центров и групп. В этом случае, основным методом продвижения будет именно работа с базами данных организаций шоу-бизнеса.

Это и дешевле и эффективнее.

Если есть база данных контактов шоу-бизнеса (можно поискать телефоны в интернете, можно купить специальные каталоги), вы сможете **взаимодействовать с ними 4 путями:**

1. рассылка по электр. почте. Несмотря на то, что это вроде как считается СПАМом, вроде как вредно: "ничего не вредно, все прекрасно работает и достигает цели. Особенно, если использовать метод множественных касаний. И рассылать письма не один раз в год, а 2-3 раза в месяц".

Этот метод - прекрасно работает, кроме того, он безумно дешевый.

2. рассылка СМС сообщений

3. рассылка факсов.

4. рассылка писем в печатном варианте.

5. активные продажи- телефонные звонки.

2 и 3 пункты можно объединить в один. Эффективность массовых отправок факсов и смс гораздо выше эффективности e-mail рассылок.

Эффективность раскрутки будет более высокой: если вы будете рассылать не e-mail по продюсерским центрам с просьбами прослушать вашу музыку, а факсовую рассылку с предложениями. Если вы будете рассылать по СМИ факсы с приглашениями на концерт или на презентацию. Т.о. будут звонить и с продюсерских центров, и из газет, журналов и т.п.

Для подобных рассылок есть специальные программы. Например Virtualofficetools.

Аналогично в этих случаях можно и нужно применять **систему множественных касаний.**

1. Ваши бизнес-процессы должны быть выстроены таким образом, чтобы вы всегда видели, когда клиент совершает у вас покупку (в фирме должен быть специально обученный человек).

2. клиентов, которые давно ничего не покупают, нужно периодически касаться, напоминая о своем существовании.

Среднестатистический клиент покупает после семи касаний, от 72 до 80% продаж осуществляются после того, как вы 7 раз поговорили по телефону, или лично, или встретились с клиентом.

Согласно же статистике, типичный менеджер перестает касаться клиента после пятого раза.

Существует **два периода**, в которые клиент принимает решение купить прямо сейчас.

Первый период – от 21 до 30 дней.

Чем сложнее система, тем период принятия решения дольше.

В это время клиента нужно касаться с точки зрения продажи, потому что именно в это время более половины клиентов принимают решение о покупке.

И во время каждого касания должна звучать какая-то новая информация (что-то поменялось..., мы придумали новую структуру...,

теперь действует новое предложение..., и т.д. ), то есть для касания всегда **должна быть причина**.

К тому же необходимо, чтобы для касаний было несколько различных путей, потому что разные люди воспринимают информацию по разным преимущественным каналам (аудиально, визуально, через веб).

Это могут быть и e-мейлы, и звонки, и сообщения по факсу, и почтовые рассылки и смс.

Если вы работаете с крупной компанией или VIP клиентом и контактируете с людьми старше 50 лет – касания обязательно должны быть на бумаге, потому что таким людям обязательно нужно «пощупать» информацию.

2.система касаний вступает в действие тогда, когда вы понимаете, что продажа не состоялась, но вы уже вложили в привлечение выбранного потенциального клиента много сил, средств и времени.

Поэтому необходимо продолжать его касаться до тех пор, пока он не купит.

Такие касания лучше всего делать раз в неделю, и это должны быть касания с точки зрения обучения.

Достаточно бывает даже одностороннего сообщения по факсу, затем вы подписываете клиентов на свою рассылку.

При ограниченном количестве средств можно касаться клиента раз в месяц.

*Но каждый пропущенный месяц будет стоить потери 10% ценности клиентской базы.*

Посмотрим, что же представляют из себя традиционная и «нетрадиционная» реклама, ATL и BTL соответственно.

**Классификация этих видов рекламы** представлена на следующей схеме:



Рис. 1.1.1. Классификация рекламы - ATL и BTL

Таким образом, рекламный бюджет можно условно разбить на две части - **ATL** (Above the Line, то, что над чертой) и **BTL** (Below the Line - то, что под чертой). Все вместе можно назвать **TTL** (Trough the Line, сквозь линию).

**PR** обычно либо включают в BTL, либо при подобной классификации вообще выносят за пределы схемы. Основной задачей PR которых является создание и поддержание позитивного отношения к компании и к ее продукции. К несомненным достоинствам PR можно отнести широкий охват целевых аудиторий, гибкость подаваемых сообщений и относительно низкие издержки.

### **ATL - прямая реклама**

К **ATL** относят следующие виды рекламы:

- печатные СМИ;
- телевидение;
- радио;
- рекламу в кинотеатрах;
- outdoor (наружную рекламу, «наружку»);
- indoor (рекламу в местах продаж).

Также некоторые специалисты включают в ATL и рекламу на автотранспорте и в Интернете.

### **ВТЛ - непрямая реклама**

К виду рекламы **ВТЛ** относят:

- consumer promotion (стимулирование сбыта среди потребителей);
- trade promotion (стимулирование сбыта среди торговых посредников);
- direct marketing (прямой маркетинг);
- POSm (рекламные материалы);
- special events (особые мероприятия).

### **Определение основных понятий**

**ATL** - средства продвижения способствуют достижению определенного коммуникационного эффекта посредством рекламных сообщений, направленных на широкие массы потенциальных потребителей.

**ВТЛ** - средства направлены на стимулирование потребителя в точках продаж.

Прежде чем приступить к разработке ATL- и ВТЛ- средств продвижения продукта, услуги менеджер должен иметь четкое представление об общей стратегии развития компании, ее целях и задачах, об особенностях продукта, услуги (фактор сезонности, новизны, личностные характеристики), о непосредственном и потенциальном потребителе продукции (психологические особенности поведения, территориально-географические характеристики, количественные показатели – численность, уровень дохода, возраст и пр.). Исходя из этих параметров, определяется характер предполагаемых методов продвижения, их количество, а также объем возможных затрат на рекламу.

**План выработки рекламных методов выглядит следующим образом:**

*ATL – средства продвижения. Перед их разработкой следует определить цели рекламы, т.е. реклама необходима для создания, поддержания имиджа, для повышения спроса на продукт или услугу для информирования потребителей о продукте, услуге?*

*Согласно этому рекламу можно подразделить на три основных вида:*

1.имиджевая реклама – вид рекламы, используемой в целях создания положительного имиджа компании, продукта, услуги и пр.;

2.реклама побудительная – вид рекламы, используемой для создания у целевых потребителей выборочного спроса на какой-то продукт путем внушения им, что рекомендуемый продукт является наилучшим в рамках имеющихся денежных средств, характеристик;

2.реклама информативная (информационная) – вид рекламы, используемой для информирования потребителей о новых продуктах с целью создания первоначального спроса.

**ATL-средствами являются:**



- реклама печатная – тиражирование данной рекламы осуществляется полиграфическими методами. Сюда можно отнести: рекламные модули, статьи, афиши, буклеты, каталоги, информационные листки, наклейки, информационные письма, плакаты, пресс-релизы, проспекты при условии, что они используются на различных мероприятиях.
- электронная реклама, размещенная на радио, телевидении и в интерактивной форме (Интернет, CD-носители и пр.). Сочетает в себе в зависимости от типа изображение, цвет, звук и движение. При выборе канала сообщения, времени передачи информации необходимо учитывать включенность целевой аудитории, уровень тарифов и географию действия;
- кинореклама – не является отдельным рекламным блоком; в ее основе лежит оказание подсознательного воздействия на потребителя во время просмотра фильма, в котором в выгодном свете используется продукт, услуга;
- наружная реклама – вид рекламы (рекламные щиты, постеры, вывески, электронные табло, рекламные листовки, перекидные плакаты, стелы и пр.), размещаемой на улицах и площадях, автобусных остановках и транспорте, в помещениях и на территории других организаций. Учитывая особенность данной рекламы (мгновенность информирования), рекомендуется делать ее простой, яркой, четкой и плакатно-броской;
- связь с общественностью (public relations) – предназначена для создания хороших отношений с различными государственными и общественными структурами и слоями, имеющими связь с организацией.

Такая деятельность осуществляется путем формирования благоприятного имиджа компании и ее продуктов, услуг, нейтрализации неблагоприятных событий и слухов, а также распространение внутри и вне компании информации о ее деятельности. Среди главных инструментов реализации PR выделяют распространение благоприятных и неблагоприятных новостей, проведение презентаций, спонсорскую и благотворительную деятельность;

- прямой маркетинг – интерактивная система маркетинга, в которой используется одно или несколько средств коммуникаций с целью увеличения объемов продаж, улучшения реакции потребителя и пр.

***BTL** – средства продвижения направлены на непосредственное стимулирование потребителя в точках продаж. При их планировании следует особенно учитывать психологические особенности восприятия человека и эффективность методов в зависимости от сроков их применения, как впрочем и в ATL. В целом, BTL-средства включают в себя:*

- промоушен <http://www.slujba-dostavki.com.ua/services/btl/>, сэмплинг (дегустации, розыгрыши, рекламные акции, скидки) – направлены на доведение информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и

стимулирование у них желания его купить. Промоушен-акции не должны быть затратными для компании и их проведение должно входить в стоимость покупаемого продукта/оказываемой услуги. Отдельно следует сказать о предоставлении скидок – к проведению такого рода акций следует относиться с большой осторожностью, так как, во-первых, потребители к ним быстро привыкают и, во-вторых, они могут привести к обратному эффекту (понижению прибыли);

- мерчендайзинг – комплекс маркетинговых мероприятий, осуществляемых в помещениях и направленных на «подведение» покупателя к товару и создание благоприятной ситуации, обеспечивающей максимальную вероятность совершения покупки. Сюда относится: внешнее оформление помещения (колористика, вывески/указатели и пр.), организация внутреннего пространства (расположение и демонстрация продукта, оформление, организация маршрутов движения потребителя и пр.) визуальные решения и обслуживание (этика, униформа, график работы и пр.);
- реклама в местах продаж способствует повышению информированности потребителя о продукте/услуге, вероятности совершения покупки и закреплению имиджа в целом.

#### **Аудиобрендинг.**

Красивый голос, хорошая артикуляция, грамотная речь, дружелюбная интонация — все это помогает человеку произвести желаемое впечатление и установить качественную коммуникацию. В случае с брендами то же самое.

Звуковой образ бренда совершенно необходим для комплексного восприятия бренда. Собственно, если голос у компании уже есть. Что-то и так звучит в автоответчике; есть некая корпоративная этика, в соответствии с которой сотрудники общаются с клиентами; как-то озвучиваются презентационные ролики и записывается радиорекламу; какая-то музыка звучит в офисе. Но, обычно, звуки, которые клиенты так или иначе относят к бренду, несистематизированы.

Т.о. необходимо систематизировать акустические наработки или создать их заново. Аудиологотип, коммерческий саундтрек, музыкальные шаблоны для объявлений, фирменные джинглы (музыкальный или вокальный продакшн-элемент оформления радио- или телеэфира), радиоролики, телефонные приветствия, акустический дизайн клиентских зон и даже корпоративный гимн — все эти компоненты аудиостиля будут созданы специально для того, чтобы голос был услышан.

Вы спросите: не будут ли напрасными траты? И где можно будет использовать эти наработки? Вариантов применения элементов аудиостиля великое множество:

**Первое** — при звонке в компанию. Телефонное приветствие — это не просто записанный текст. Манера и голос отвечающего, музыка в момент ожидания формируют первичное и все последующие впечатления;

**Второе** — в медиа-рекламе. Привычные всем аудиоролики и озвучка видеороликов должны коррелировать между собой и визуальным стилем. И формировать некий рефлекс запоминаемости;

**Третье** — во всей презентационной продукции. Презентационные фильмы, подборки музыки в подарок клиентам, вирусные ролики в интернете — они такие разные, но что-то их объединяет. Что? Фирменный звук!

**Четвертое** — на выставках и других публичных акциях. Ведь фоновой музыкой в купе с элементами аудиостилля (аудиологотипом, брендовой песней, фирменными джинглами) можно буквально «забить» территорию. И улучшить запоминаемость.

**Пятое** — на корпоративных мероприятиях. Это отдельный очень важный момент. Фирменные фанфары для награждения лучших, фирменная композиция в качестве подклада под выступления руководителей и сотрудников и, наконец, корпоративный гимн способны окрасить праздник в фирменные цвета бренда. Вообще, корпоративный гимн — это важная составляющая часть корпоративной культуры. И песня, созданная в соответствии с законами воздействия на психику, способна объединить сотрудников и замотивировать их на плодотворную совместную деятельность лучше многих других способов.

**Шестое** — звучание в офисе. Подборка фоновой (функциональной) музыки.

### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение основным видам продвижения продукта.
2. В чем основные сходства и различия методов привлечения клиентов в сегментах B2B и B2C?
3. Охарактеризуйте систему множественных касаний?
4. Что представляют из себя традиционная и «нетрадиционная» реклама?
5. Звуковой образ бренда – это...

### **Тема №8: «Коммуникации в музыкальном менеджменте.»**

#### **План.**

1. Коммуникации и эффективность управления.
2. Коммуникационный процесс.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации.
5. Облачные технологии, как новый механизм коммуникации.

**Коммуникация** - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Эффективные коммуникации являются необходимым условием для:

1. достижения цели организации,
2. выполнения основных функций управления.

Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукта и услуг, конкурентах, при необходимости поставщиках, если таковые имеются.

Для принятия решений о миссии, стратегии развития, осуществляется обмен информацией с другими организациями - исследовательскими, консультационными, контролирующими и т.д.

Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации. Поэтому руководители в системе шоу-бизнеса основную часть своего времени тратят на коммуникации.

**Итак, определим цели коммуникации:**

1. Организовывать эффективный информационный обмен между субъектом и объектом управления.
2. Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
3. Установить взаимосвязь между людьми в организации.
4. Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
5. Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

**Виды коммуникаций:**

Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными;

Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня;

Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов;

Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов;

Формальная, неформальная, межличностная, интеллектуальная.

**Формы коммуникаций:**

1. Письменная
2. Устная
3. Видео
4. Электронная
5. Эмоциональная

**Коммуникационные потребности** организации зависят от:

- характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности);
- задач, решаемых организацией (например, если ставится задача создать качественно новый проект, захватить или расширить рынок сбыта, осуществить модернизацию, диверсификацию деятельности (расширение с целью повышения эффективности), то потребность в коммуникациях резко возрастает);
- основных характеристик организации - масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

**Средства коммуникации** включают технические средства связи (телефон, телефакс, интернет, почту, электронную почту), а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы. Документы, речь, знаковые системы, видео- и телекоммуникации.

*Классификация* коммуникаций осуществляется в зависимости от:

- средств коммуникации;
- целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.
- субъектов коммуникации (внешних и внутренних);

**Внешние коммуникации:**

1. Потребители
2. Поставщики
3. Государственные органы
4. Общественность и пресса

**Внутренние коммуникации:**

1. Межуровневые (по вертикали)
2. Одного уровня (по горизонтали)
3. Руководитель- рабочая группа
4. Руководитель-подчиненный.

**Межуровневые** коммуникации используются для:

1. доведения до исполнителей плановых заданий,
2. решений о реорганизации (от вышестоящего уровня вниз, к исполнителям);
3. предоставления отчетов о выполненной работе, использовании ресурсов, предложений (от исполнителя вверх, к руководителю).

При этом определяется форма предоставляемой информации, осуществляется выбор средств.

Коммуникации между *подразделениями одного уровня* включают, например, обмен информацией между отделами маркетинга, финансов, производственным и т.д.

В процессе коммуникаций *руководитель - подчиненный* решаются следующие задачи:

1. разъяснение заданий, приоритетов деятельности, значимости результатов;
2. мотивация исполнителей;
3. сбор информации о проблеме;
4. сбор предложений исполнителей для внесения корректировок в плановые задания, распределение ресурсов.

Важной спецификой коммуникаций между *руководителем и рабочей группой* является возможность более широкой обратной связи.

Вместе с *формальными* в организации существуют *неформальные* коммуникации. Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформальным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

**Коммуникационный процесс - это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы по каналам прямой и обратной связи .**

В процессе обмена информацией можно выделить *четыре элемента*:

- отправитель информации;
- сообщение в формализованном виде;
- средство передачи информации (канал связи);
- получатель информации, который интерпретирует ее.



Ключевую роль играет *анализ решаемой задачи*, что определяет: либо отбор информации из имеющихся массивов, либо подготовка новой информации.

*Каналы* связи включают использование средств передачи речи и письменных материалов, электронные средства связи (компьютерные сети, электронная почта), видеоленты, видеоконференции. Возможно дублирование сообщения.

### **Содержание элементов коммуникационного процесса**

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую	Выбор формы

	передает источник получателю	коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

**Эффект коммуникационного процесса** — это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения. А именно в знаниях, установках, поведении.

### ***Межличностные коммуникации***

Основная часть времени руководителя приходится на *прямой межличностный* обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций, анализа возникающих преград.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, *отправителем и получателем*, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами.

Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации, ее деятельности, продвижения ее продуктов, проектов и услуг.

В *невербальной коммуникации* используются не слова, а другие средства: выражение лица, жесты, позы, интонация, модуляция голоса, грамотность, четкость, и ясность речи и т.д. Непунктуальность (опоздание или слишком ранний уход) могут существенно снижать эффективность коммуникаций.

Плохая обратная связь или ее отсутствие может привести к искажению информации, ошибочным действиям.

***Повышению эффективности межличностных коммуникаций способствуют:***

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;
- правильное использование жестов, интонаций;
- внимание к проблемам других, открытость;
- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

**Эффективность межличностных коммуникаций** в значительной мере определяется *коммуникационным стилем*, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

- 1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;
- 2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег.

Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные *коммуникационные стили*.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как “замыкание в себе”.

2. Стиль “открытие себя” имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.

3. Стилю “реализация себя” соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет ограничения.

4. Стиль “защита себя” предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.

5. Компромиссным является стиль, когда индивид проявляет открытость лишь в том случае и в той мере, в какой это делают другие члены организации.

### ***Организационные коммуникации***

*Организационные коммуникации* включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями.

Участники таких коммуникаций образуют *коммуникационную сеть* - соединение подразделений организации с помощью коммуникационных потоков.

Главная задача организационных коммуникаций - это не передача отдельных символов, конкретного сообщения, а формирование и совершенствование **информационных потоков**.

*Коммуникационная сеть* организации включает горизонтальные, вертикальные и диагональные связи.

*Вертикальные* связи устанавливаются между руководителем и исполнителями. Примером таких связей является цепь команд (сверху вниз) и предоставление отчетной информации (снизу вверх).



*Горизонтальные* коммуникации существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры.

*Диагональные* коммуникации - это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

Группы с равной численностью могут иметь различные типы коммуникационных сетей.

При формальном, *централизованном* типе все коммуникации осуществляются через руководителя группы. Здесь обеспечиваются высокая скорость и точность передачи, хорошая организованность и четко выраженное лидерство. Однако при этом руководитель “подавляет” инициативу исполнителей.

При максимально *децентрализованном* типе все члены группы имеют равное число коммуникационных связей. Это позволяет достичь хорошего микроклимата в коллективе. Но коммуникации при таком типе сети характеризуются медленной скоростью, низкой точностью, слабой организованностью, отсутствием лидерства.

Централизованный тип коммуникаций более эффективен при решении сравнительно простых, хорошо структурированных задач. При решении сложных задач, требующих учета мнений всех членов группы, более эффективным оказывается обращение к децентрализованным, или открытым, коммуникациям.

**Основные проблемы в организационных коммуникациях связаны с неэффективной структурой организации.**

Здесь возможны два полюса.

*Первый* полюс представлен ситуацией, когда организационная структура чрезмерно растянута. При этом необоснованно возрастает число уровней управления, формируется очень длинная цепь команд.

Декомпозиция основных целей организации, их конкретизация для отдельных уровней управления и подразделений организации усложняет коммуникации.

Возможно непреднамеренное искажение отчетной информации вследствие ее движения по вертикали. Наличие конфликтов делает весьма вероятным и трудноустранимым преднамеренное искажение информации.

*Второй* полюс может быть представлен ситуацией, когда организационная структура необоснованно плоская. Нарушение нормы управляемости может привести к информационным перегрузкам, особенно на высшем уровне управления.

Для **совершенствования организационных коммуникаций** необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);

- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;
- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;
- использовать дополнительные источники информации с разъяснениями деятельности организации.

В мировых странах все больше распространяются технологии так называемых облачных вычислений (cloud computing). На рынке СНГ они еще не так заметны, но все равно постепенно начинают проникать в структуру шоу бизнеса.

Ответ на вопрос, почему до сих пор облачные технологии в СНГ не достигли мировых масштабов, довольно прост: непонимание и вполне нормальное чувство предельной осторожности по отношению ко всем нововведениям, касающимся такого серьезного вопроса, как бизнес-организация. Также можно сказать, что эта технология многими руководителями рассматривается как экзотика, малопригодная в нашей экономической ситуации.

**Определение облачных вычислений** на первый взгляд очень запутанное: это модель предоставления повсеместного и удобного сетевого доступа к общему пулу конфигурируемых вычислительных ресурсов (например, серверы, приложения, сети, системы хранения и сервисы), которые могут быть быстро предоставлены и освобождены с минимальными усилиями по управлению и необходимости взаимодействия с провайдером.

(Пул (англ.pool — общий котел) — форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

В качестве особенностей пулов можно назвать:

- принадлежность этой организационной формы интеграции к одной из форм монополистических объединений компаний, разновидности картелей;
- временный характер объединения компаний;
- установление в рамках пула правил распределения общих расходов и прибыли.

**В мировой практике можно встретить следующие виды пулов.**

- **Биржевой пул** — объединение финансовых средств для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.
- **Конкретный пул** — объединение инвесторов, направляющее свои инвестиции на конкретный объект.
- **Патентный пул** — соглашение более чем двух компаний о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают доход в размере квоты, назначаемой при вступлении в пул, от прибыли, которую дает использование патента.
- **!Торговый пул** — объединение, в котором участники договариваются о наличии какого-либо продукта до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.)

**Выделяют несколько преимуществ, связанных с использованием облачных технологий.**

**Доступность.** Доступ к информации, хранящейся на облаке, может получить каждый, кто имеет компьютер, планшет, любое мобильное устройство, подключенное к сети интернет. Из этого вытекает следующее преимущество.

**Мобильность.** У пользователя нет постоянной привязанности к одному рабочему месту. Из любой точки мира менеджеры могут получать отчетность, а руководители — следить за производством и продвижением продукта.

**Экономичность.** Одним из важных преимуществ называют уменьшенную затратность. Пользователю не надо покупать дорогостоящие, большие по вычислительной мощности компьютеры и ПО, а также он освобождается от необходимости нанимать специалиста по обслуживанию локальных IT-технологий.

**Арендность.** Пользователь получает необходимый пакет услуг только в тот момент, когда он ему нужен, и платит, собственно, только за количество приобретенных функций.

**Гибкость.** Все необходимые ресурсы предоставляются провайдером автоматически.

**Высокая технологичность.** Большие вычислительные мощности, которые предоставляются в распоряжение пользователя, которые можно использовать для хранения, анализа и обработки данных.

**Надежность.** Некоторые эксперты утверждают, что надежность, которую обеспечивают современные облачные вычисления, гораздо выше, чем надежность локальных ресурсов.

**CRM.** Система управления взаимоотношениями с клиентами включает блоки управления маркетингом, продажами, обслуживанию клиентов. То есть с помощью этой функции есть возможность решить спектр задач управления взаимоотношениями, начиная с привлечения клиентов и заканчивая кросс-продажами (это предложение новых продуктов и услуг компании уже существующим клиентам с целью повышения уровня продаж).

От имени руководителя, менеджер или доверенное лицо, оперативно обзванивают клиентов с опросом и предложением новых услуг. В случае интереса, такой звонок моментально переводится на сотрудника организации, либо сообщается в отчете для последующей работы или отправки предложения по почте.

По результату работы руководитель получает детальный отчет по каждому звонку и список "горячих" клиентов.

### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое коммуникации?
2. Дайте определение коммуникационного процесса.
3. Какие принципы управления коммуникациями Вы знаете?
4. Назовите коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

## 5. Что такое облачные технологии?

### Тема №9: «Технологии организации шоу-программ.»

#### План.

1. История и особенности развития шоу и шоу-бизнеса.
2. Основные виды шоу-программ.
3. Принципы построения шоу-программ.
4. Основные аспекты разработки и подготовки шоу-программ.
5. Творческий и управленческий состав шоу- программ.
6. Постановка номера шоу.
7. Финансирование зрелищных мероприятий.
8. Технологические этапы создания шоу-программы.

РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ "КРУТОЙ"!  
РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ КРАСИВОЙ!  
РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ ВЕСЕЛОЙ!  
РАБОТА МОЖЕТ ИМЕТЬ ЗНАЧЕНИЕ!  
ВЫ МОЖЕТЕ РЕШАТЬ ВСЕ!  
ПУСТЬ КАЖДЫЙ ПРОЕКТ БУДЕТ "КЛАССНЫМ"!  
БУДЬТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫ... ИЛИ ПОГИБНЕТЕ!  
НАСТАЛО НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЕ: ЕСЛИ НЕ СЕЙЧАС.. К-О-Г-Д-А?  
Том Питерс.

«Дорогой ДРУГ! Тебе предстоит удивить мир — придумать новый продукт, успешно вывести его на рынок, осчастливить всех и страшно разбогатеть! Это очень сложно, но помни главное — не пугайся!»

**Шоу-бизнес** (showbusiness) – коммерческая деятельность в сфере развлекательных зрелищ.

В узком смысле слова шоу-бизнесом называют исполнение музыкальных номеров, рассчитанных на массовую аудиторию.

Однако в более широком смысле слова к шоу-бизнесу относят не только музыкальную эстраду, но и многие другие близкие к ней по функциональному назначению виды деятельности: киноиндустрию, зрелищные спортивные состязания, развлекательные телепередачи, конкурсы красоты и даже музыкальное радиовещание.

Главным механизмом, диктующим «правила игры» в шоу-бизнесе, является рынок. Иначе говоря, объект искусства выступает как товар, а воспринимающий его субъект – как потребитель.

В XX в. шоу-бизнес решительно потеснил более элитарные виды искусства. Создалась ситуация, когда даже "высокое" искусство вынуждено

использовать опыт шоу-бизнеса: вряд ли какое-либо явление культуры, художественное событие, произведение искусства и т.д. будет замечено общественностью и получит признание, если оно не обретет форму шоу.

По мнению многих деятелей от искусства, успешно встроившихся в эту систему, рыночные отношения – единственный способ «спасти» культуру.

Самым популярным жанром эстрадного искусства является - **Шоу**.

**Шоу** - это: показ, демонстрация; зрелище, спектакль; показная пышность, парадность.

**Шоу** - это эстрадное зрелище, оно предполагает разнообразие составляющих его номеров - произведений: недаром на многих языках искусство эстрады называют «варьете» (от франц. - разнообразие).

Причем разнообразие эстрадного целого определяется несходством, как актерских индивидуальностей, так и видов творчества: тут и словесные жанры, и инструментальная музыка, и вокальное искусство, и хореография.

Давайте рассмотрим несколько дефиниций понятия «Шоу» - это система специфических выразительных средств, характеризующихся особым типом зрелищности, переводящим психологическое состояние зрителей на другой эмоциональный уровень через аттракционность воздействия и программность построения (в противовес сюжетности);

Шоу - некоторое организованное действие, направленное на восприятие кем-либо; имеет следующие характеристики: массовость участников и зрителей, товарность представляемого продукта и особый тип зрелищности.

Зритель, приходя на шоу - программу, где доминирует развлекательная направленность, намеревается получить разрядку, отдохнуть, обрести хорошее настроение, причем, не затрачивая чрезмерных усилий на восприятие, ведь эстрада - искусство «легких жанров», ей характерно облегченность процесса восприятия. Этому должны способствовать все компоненты шоу. Одним из таких компонентов является особая структура программы, система построения которой полностью отвечает потребности зрителя в ярком, праздничном, разнообразном зрелище.» (Ванченко Т.П.)

**Зрелище.** Зрелищем называется то (какая-то ситуация или природный вид), что видит человек.

Красочное зрелище. Отвратительное зрелище. Это было печальное зрелище. Невиданное. Необыкновенное.

Постперестроечные развлекательные программы строились уже по образцу западного шоу.

Можно выделить **основные виды шоу-программ:**

- телевизионные (ток-шоу), разговорные шоу;
- реалити-шоу;
- документальные шоу;
- шоу-театр;
- игровые;
- информационно-зрелищные, развлекательные и т.д.);

- уличные представления (карнавалы, парады, шествия, пиротехническое и лазерное шоу и т.д.);
- программы спортивно-технической направленности (аква-, авто-, мото-шоу и др.);
- клубные программы различной направленности (развлекательные, игровые, музыкальные, танцевальные и т.д.).

**К принципам построения шоу-программ** относятся:

- принцип системности;
- разножанровости номеров;
- эмоционально-тематической переклички;
- динамичности, темпоритма, контрастности, зрелищности, разнообразия.

В процессе построения шоу-программы учитываются психологические аспекты восприятия, логичность чередования номеров, неожиданность сюжетного хода.

Новейшее техническое оборудование современного шоу: светодизайн, звукоаппаратура, пиротехнические средства, декорации.

Разработка шоу-программ предусматривает **два основных этапа**: подготовительный и, непосредственно, организационный.

В процессе подготовительного этапа необходимо изучить:

- среду воздействия - численность и структуру населения в данном районе;
- наличие других организаций культуры и театрально-зрелищных предприятий;
- творческие возможности учреждения - наличие творческих коллективов и исполнителей, ведущих, организаторов, художников, режиссеров и т.д.;
- материально-технические возможности - условия сцены, вместимость зала, наличие технического и звукового оборудования; финансовые возможности учреждения.

**При разработке и подготовке шоу-программ необходимо учесть следующие аспекты:**

### **1) организационный аспект:**

- художественное оформление помещений, в которых будет осуществляться прокат программы;
- установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры;
- расписание репетиций;
- подбор группы менеджерского состава (менеджеры, арт-менеджеры и т.д.);
- создание бытовых условий для исполнителей (наличие гримерных комнат и комнат отдыха).

### **2) маркетинговый аспект:**

- выявление процента потенциальной зрительской аудитории;
- исследование необходимости и дальнейшей популярности данной программы;
- организация рекламной кампании;
- подготовка афиш и рекламного видео ролика;
- организация каналов распространения билетов.

### **3) финансовый аспект:**

- формирование бюджета проекта;
- поиск генеральных, официальных спонсоров;
- подготовка коммерческих предложений для определенной категории организаций, которые могут быть заинтересованы в спонсорстве.

#### **4) нормативно-правовой аспект:**

- заключение договора с исполнителями и выполнение договорных обязательств.

Как уже было сказано выше, подготовка и разработка шоу-программ требует наличия информационных, финансовых, технологических, технических и человеческих ресурсов.

Производство шоу-программы невозможно без создания определённого штата. Штат такой организации подразделяется на *творческий и менеджерский*.

**Творческий состав, или режиссерско-постановочная группа включает:**

- автора сценария, литературного текста, реприз, диалогов, текста ведущих, сюжетного и образного построения;
- режиссёра-постановщика, осуществляющего детальную режиссёрскую разработку и руководство постановочным процессом;
- балетмейстера-постановщика, который, работая в тесном контакте с режиссёром-постановщиком, с помощью танца, пантомимы, массовых хореографических сцен осуществляет замысел режиссёра;
- художника-постановщика, создающего сценографическое решение и осуществляющего авторский и технический контроль за исполнением своего замысла;
- заведующего постановочной частью, занимающегося расчетом необходимого количества сценических декораций и их производством в соответствии с художественно-декорационным решением художника постановщика;
- художника по костюмам;
- художника по свету, осуществляющего световое решение проекта и работающего в тесном контакте с режиссером;
- звукорежиссера, который несет ответственность за качество звука и комплектацию необходимого звукового оборудования;

**Менеджерский состав может включать в себя:**

- продюсер — лицо, осуществляющее идейно-художественный и организационно-финансовый контроль над постановкой шоу. При организации крупных шоу-проектов.
- отдельные направления деятельности ведут: исполнительный продюсер — доверенное лицо, осуществляющее художественный и финансовый контроль за постановкой шоу;
- функциональный продюсер — лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты;
- ассоциированный продюсер — партнер, частично финансирующий шоу и принимающий участие в подготовке творческих планов главного продюсера;

- линейный продюсер – лицо, отвечающее за технологический процесс и наиболее сложные этапы процесса постановки шоу.

- «независимый продюсер» - лицо, создающее продукт самостоятельно, без участия крупных компаний.

-«формирующий продюсер», выступающий в качестве режиссера-сопостановщика шоу-программы, формирующий идею или сценарий шоу.

- менеджер или директор, который подбирает исполнителей, составляет редакторский лист с указанием названия произведения, авторов музыки и текста, заполняет рапортики для авторского общества;

-директора шоу-программы, занимающегося организацией и постановкой, определяющего технические и административные задачи в соответствии с творческими задачами, и контролирующего их исполнение;

-главного администратора, работающего с административным штатом, контролирующего работу администраторов по транспорту, реквизиту, а также являющегося материально ответственным лицом и координирующего работу подчиненных ему администраторов;

-PR-менеджера, осуществляющего рекламную кампанию проекта в средствах массовой информации;

-коммерческого директора, заключающего контракты с исполнителями, артистами, приглашенными сотрудниками в режиссерско-постановочную группу, фирмами - арендаторами светового, звукового, сценического оборудования, производителями художественно-декорационного оформления шоу-программы, финансовыми структурами и др.

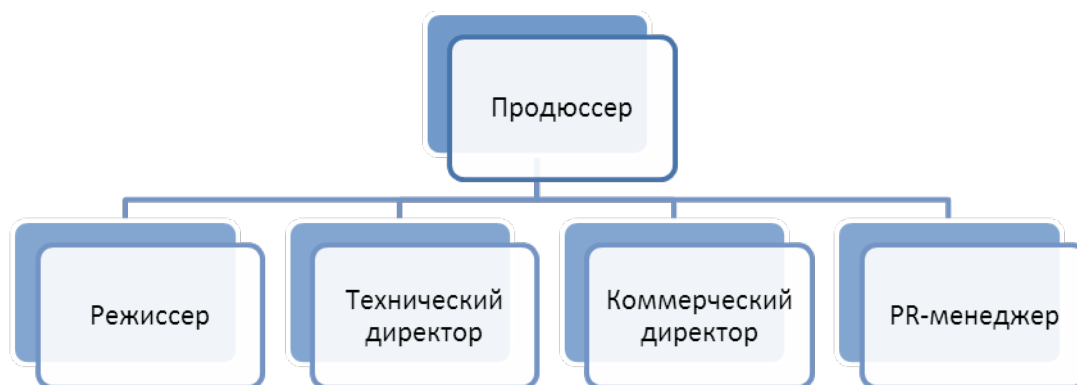
**Деятельность продюсера** представляет собой симбиоз искусства и бизнеса. Продюсер должен обладать повышенной чувствительностью к конъюнктуре этого особого рынка и иметь, деловую хватку для реализации задуманного.

Профессиональный продюсер должен уметь:

1. выбрать идею, тему шоу;
2. обеспечить финансирование шоу-программы;
3. преобразовать идею в сценарий;
4. знать нюансы авторского права;
5. отвечать за фактическую достоверность сценария (для шоу);
6. составлять бизнес-план и рассчитывать творческо-производственные показатели;
7. определять стратегию маркетинга;
8. создать творческую группу;
9. организовать постановочный проект;
10. контролировать текущий материал;
- 11.разбираться в технологии постановок;
- 12.организовать продвижение своего продукта;
- 13.анализировать итоги постановки, оценивать вторичные рынки сбыта.

**Организационная структура по реализации шоу-программ.**





**Структурной единицей шоу-программы является номер.** Для привлечения внимания зрительской аудитории необходимо соблюдать следующие условия постановки номера:

- зрелищность, которая может быть достигнута посредством яркости костюмов, массовости исполнения;
  - неожиданность режиссерского решения;
  - вовлечение в процесс исполнения номера зрительской аудитории;
  - оригинальность номера;
  - продолжительность номера не должна превышать 3,5-4,5 минут.
- Необходимо также основываться на логику построения сборной программы с учетом условий зрительского восприятия.

**Финансирование зрелищных мероприятий** осуществляется из различных источников: государственный бюджет, собственные средства организаций культуры, спонсорские вложения.

Спонсорство наиболее выгодное сотрудничество в реализации совместных проектов. Спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим взаимные обязательства сторон. Перечень услуг и их стоимость по каждому пункту, как правило, прилагаются к творческой концепции и выносятся на рассмотрение финансовой структуры, готовой предоставить необходимые средства.

В основном это пакет рекламных услуг. К нему относятся :

- указание спонсора в титрах ТВ-программы, посвящённой данному проекту;
- указание спонсора (торговой марки, логотипа) в афишах, растяжках, и других видах печатной продукции;
- рекламные щиты на месте [http://studopedia.ru/3\\_64193\\_lektsiya--tehnologii-organizatsii-shou-programm.html](http://studopedia.ru/3_64193_lektsiya--tehnologii-organizatsii-shou-programm.html) проведения шоу-программы;
- размещение логотипа фирм - спонсоров в оформлении помещения;
- участие спонсора в пресс-конференциях, посвящённых данному мероприятию;
- упоминание о шоу-программе в газетных публикациях и телеэфире;
- предоставление пригласительных билетов на места VIP.

Все вышеперечисленные услуги должны быть эквивалентны финансовым вложениям спонсора.

**Бюджет постановки шоу** (концерта, мюзикла, театрализованной программы, музыкального спектакля) предусматривает следующие затраты:

- расходы на выплату гонораров артистам и исполнителям;
- расходы на заработную плату труппы и аренду репетиционного зала;
- расходы на производство декораций, пошив костюмов, изготовление реквизита;
- расходы на аренду и покупку необходимого технического оборудования;
- расходы на рекламу.

Важным принципом построения является взаимодействие со зрителями в зале, включение их в процесс проведения шоу. Существует множество таких номеров, где главными действующими лицами становятся зрители. Это и викторины, и всевозможные конкурсы, и импровизационные номера.

**Технология в шоу бизнесе** - комплекс научных, изобретательных, креативных знаний, воплощенных в способах и средствах труда, наборах материально-вещественных факторов производства, видах их сочетания для создания определенного продукта или услуги.

Процесс создания шоу-программы включает в себя следующие **технологические этапы**:

**Первый – подготовительный этап** - начинается с концепции, которая заключается в идее, разработки идеи шоу-программы и формирования ее бюджета. На этом этапе принятая идея воплощается в сценарий; осуществляется подбор исполнителей-это создание творческой группы; оригинальность сюжета, выбор темы, разрабатываются и утверждаются эскизы декораций и костюмов; подбирается музыкальное сопровождение, фонограммы; подбор материала - проводится поиском литературного материала, темы осуществляются некоторые другие виды деятельности творческого и финансового характер.

- финансовое обеспечение проекта - заключается в составлении бизнес-плана и разработке творческо-производственных показателей, а также в обеспечении источников финансирования;

После утверждения всего предложенного творческим составом начинается **второй этап** - технологии постановки шоу-программы. Для него характерно производство декораций, реквизитов, костюмов, музыкального и пиротехнического сопровождения, технического оборудования, рекламных буклетов и других средств для PR-компаний.

- реклама – включает в себя анализ и выбор средств рекламирования;

**Третий этап** постановки шоу-программы связан с монтажом декораций, технического оборудования. После монтажа оборудования осуществляется генеральная репетиция, или, как говорят специалисты, генеральный прогон.

- репетиции – это творческий процесс не только для исполнителей, но и для самого режиссёра: режиссер наблюдает за тем, что происходит на сцене, как действуют участники программы, он не только проверяет осуществление задуманного, но и мысленно соотносит данное с должным и ищет наиболее

правильное решение своих творческих задач: выразительные краски, свет, музыкальное решение, мизансцены и т.д.;

Таким образом, репетиционная работа режиссёра строится в следующем порядке:

1. работа над сводными номерами;
2. работа над внесением в номера нужных для программы корректур;
3. работа с ведущим над текстом;
4. музыкальное сопровождение;
5. прогон
6. организация проката.

**Четвертый этап** – это сама премьера шоу-программы. Но это общая схема формирования такого специфического продукта, как шоу-программа, каждая область зрелищного ряда имеет свои особенности и индивидуальную технологию постановки.

### **Контрольные вопросы.**

1. Назовите этапы и принципы разработки шоу-программ.
2. Какие современные виды шоу-программ вы знаете?
3. В чем особенность постановки номера.
4. Какие зрелищных мероприятий являются ценными для социума, обоснуйте причины?
5. В чем проблема набора персонала для производства шоу-программ?

### **Тема 10. «Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников».**

#### **План.**

1. Краудфандинг, как новый способ финансирования творческих проектов.
2. Краудфандинг особенности и тенденции.
3. Критерии успешного проекта.
4. Перспективы развития краудфандинга.
5. Краудфандинг платформы – как возможность привлечения денег в проект.
6. Фандрейзинг. Виды фандрейзинга.
7. Этапы проведения фандрейзинга.
8. Организационное и техническое обеспечение фандрейзинга.
9. Планирование фандрейзинговой кампании.
10. Информационное обеспечение фандрейзинга. Виды и размеры возможных субсидий. Спонсорский пакет
11. Специальные фандрейзинговые мероприятия.
12. Фандрейзинг по почте и по телефону.
13. Анализ эффективности фандрейзинга.

Сегодня краудфандинг — работающий способ собрать деньги на новое дело, который используют очень многие, и не только **стартапы**, но и вполне состоявшиеся предприятия и персоны.

**Стартап** или **стартап-компания** (от англ. start-up — запускать) — компания с короткой историей *операционной деятельности* (-деятельность организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели). Новые проекты в отраслях высоких технологий часто называют **хайтек-стартап**.

**Другие определения стартапов:**

- Стартап - временная структура, которая занимается поиском воспроизводимой, прибыльной, рентабельной бизнес-модели.
- Стартап - вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях и неопределенности.
- Стартап - компания, находящаяся в начальной стадии своей деятельности; организована на деньги основателей и стремится увеличивать капитализацию по мере развития продукта в надежде, что на него появится спрос.

**Стартапы делятся на четыре основные категории:**

1. Компании, которые выводят новый продукт на существующий рынок.
2. Компании, которые выводят новый продукт на новый рынок.
3. Компании, которые выводят новый продукт на существующий рынок, пытаясь перекрыть этот рынок и создать дешевый продукт.
4. Компании, которые выводят новый продукт на существующий рынок, стремятся ресегментировать его и создать нишевой продукт. (Сегментация-разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной продукт или услугу и выбора целевых сегментов рынка.)

Вернемся к нашей теме.

**Краудфандинг** - это новый способ финансировать креатив. Вы напрямую вкладываете в идеи, которые будут реализованы, если проект соберет нужную сумму.

**Краудфандинг** - коллективное финансирование интересных проектов.

Википедия характеризует так:

**Краудфандинг (народное финансирование, от англ. crowdfunding, crowd - «толпа», funding - «финансирование»)** - это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.



**Суть краудфандинга** очень проста:

- если у человека есть какой-то интересный проект, он может интересно описать его и привлечь внимание других людей, которые скинутся на осуществление этого проекта.
- в оффлайновом режиме **облачное финансирование** реализуется, когда вы с кем то собираете материальные средства на общие нужды.
- в последнем случае часто присутствует элемент **краудсорсинга**.

**Краудсёрсинг** (англ. crowdsourcing, crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») — передача некоторых производственных функций неопределённому кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

— то есть обеспечения не деньгами, а ресурсами: кто-то принес один элемент, кто-то сделал или создал следующий элемент, кто-то объединил 1 и 2 и добавил 3 элемент. Если мыслить в государственных масштабах, то 4 элемент тоже финансируются облачно — при помощи налогов.

**Суть Краудфандинга** в том, что он позволяет предприятиям, организациям и частным лицам привлечь фиксированную сумму средств в качестве займа, инвестиций или пожертвования.

Некоторые компании обращаются к краудфандингу, чтобы получить также моральную поддержку для нового проекта или идеи.

Чаще всего в рамках метода деньги собирают в установленные сроки с помощью социальных сетей.

Участники краудфандингового проекта, которые делают взносы, вносят в фонд сумму не ниже установленной минимальной и часто получают в обмен милое символическое вознаграждение: значки, браслеты или пирожные.

**Отличие краудфандинга** от благотворительности заключается в том, что каждый человек, который вносит свои деньги, обязательно **получает что-то взамен**.

**Цель Краудфандинга** - помочь молодым и активным бизнесменам набраться опыта, мобилизовать общество и создает отношения и связи для реализации других проектов.

**Есть три варианта развития краудфандингового проекта после его завершения.**

1. Если целевая сумма не была достигнута, то все средства возвращаются на счета хозяевам. Хотя некоторые краудфандинг площадки (краудфандинг сайты) позволяют организаторам проекта забрать все вырученные средства, несмотря на провал, но такая практика уходит в прошлое.

2. Если же проект был успешным, то компания, организация или физическое лицо получает собранную сумму, за вычетом сервисных сборов. (Например, популярный сайт для проектов коллективного финансирования Starg взимает 5% от суммы за проведение сбора средств на своей платформе. Платежи взимаются только с успешных проектов).

3. Далеко не каждый проект, основанный на коллективном финансировании, ожидает успех. Лишь немногие в состоянии получить значительные объемы средств.

Перспективными для краудфандинга считаются *идеи и продукты, в которых люди по какой-то причине нуждаются*, когда реализация проекта делает что-то доступным. Краудфандинговые проекты определенно развиваются вирусным способом, что, без надлежащей маркетинговой стратегии, делает их судьбу непредсказуемой.

*Примеры коллективного финансирования*

Как явление краудфандинг существует уже давно (в интернете около 15 лет). Например, в США народное финансирование используется уже около двухсот лет. На деньги обычного народа была построена статуя свободы, до сих пор работают общественные телеканалы, которые спонсируют сами зрители.

Есть множество краудфандинг сайтов, позволяющих рассказать о проекте и собрать необходимую сумму например Kickstarter.

Статистика Kickstarter поражает: за позапрошлый год на этом сайте пожертвовали и инвестировали средства 2 241 475 человек, которые собрали 319 786 629 долларов. Всего на сайте за 2012 год было зарегистрировано более 18 тысяч проектов.

Гордость Kickstarter'а в том, что в 2013 году приз американской киноакадемии «Оскар» за лучший короткометражный документальный фильм взяла лента Inocente, которая летом прошлого года собрала на сайте 52 527 долларов. А за все время существования Kickstarter помог собрать на кинематографические проекты около 100 млн. долл.

Еще один кино-проект, который был реализован с участием народных денег – это европейский фильм «Железное небо» (Iron Sky), вышедший в прокат весной 2012 года. Бюджет финского режиссера Тимо Вуоренсола 7,5 млн.

евро и мало кто из зрителей мог предположить что 16%, а это около 1 млн. евро, команда раздобыла в интернете.

Создатель фильма доказал краудфандинг работает, и люди, которые хотят стать частью того или иного проекта (фильма, книги, музыкального альбома или новой соцсети) готовы пожертвовать на это свои кровные.

*«Большинство краудфандинг проектов попадают в такую ситуацию – «у меня есть клеевая идея давайте ее выложим», сидят и ждут когда на них посыплются деньги. Но так не бывает! Люди дают деньги, когда чувствуют себя в каком-то смысле внутри проекта, в гуще производства», — говорит Вуоренсола.*

Впрочем, наряду с полезными и заслуживающими внимание проектами, существуют и такие, чью полезность можно поставить под сомнение. Однако и некоторые из них получают необходимое финансирование:

- «Строительство звезды смерти». Авторы проекта вознамерились построить знаковый объект Вселенной «Звездных войн» — Звезду Смерти. Боевая космическая станция, оснащенная энергетическим оружием огромной разрушительной силы, способным уничтожить планеты — разве можно воспринимать это всерьез? Тем не менее, фанаты Дарта Вейдера умудрились собрать кругленькую сумму – £328,613. Шутка удалась.
- «Статуя Робокопа в Детройте». Обществу нужны герои — настоящие или вымышленные. Проект по установке статуи Робокопа в Детройте оказался непредсказуемо успешным и собрал на треть больше необходимой суммы. На памятник киноперсонажу «скинулись» 2718 человек (\$67,436). Авторы проекта с восхищением назвали это краудфандинговой революцией и уже приступили к созданию монумента.

### *Краудфандинг в России*

Анна Ошарова (работник Boomstarter, российской краудфандинг площадки).

*—«С детства хотела помогать талантливым людям. Мне казалось что я не родилась супер талантливой, но я прекрасно для себя понимаю, что нужно сделать человеку для того чтобы его заметили, для того чтобы поняли что он талантлив... очень хотелось помогать. Я искала работу, когда только приехала в Москву, и в основном концентрировалась на каких-то рекламных и креативных агентствах, а Boomstarter работает на базе одного из креативных агентств, куда я и пришла устраиваться. Мне сказали, что в кампании запускается новый проект, и предложили в нем поработать.*

**Краудфандинг** — это финансирование толпой. Т.е. есть какой-то человек, творческая личность, у этого человека есть идея и команда готовая ее реализовать. Он понимает, какая точно сумма ему нужна для реализации задуманного. И с помощью краудфандинг сайтов под эту идею человек находит финансирование. При этом каждому человеку предлагающему

*финансовую помощь он дает что-то взамен, какой-то продукт. По большому счету это такая продажа продукта с очень отдаленной доставкой.*

*Сегодня многие стартапы пытаются уйти от привычной схемы финансирования, когда надо обивать пороги, доказывать что ваша идея стоит того чтобы в нее вложиться. И если у тебя нет нужных связей ты никогда не найдешь нужной суммы. А тут люди, без посредников решают, хорошая твоя идея или плохая. Т.е. ты выходишь прямо на аудиторию, которая очень хорошо чувствует твой продукт. Если он им интересен и нравится, люди дают деньги.»*

**Сложность этой схемы** в том, что вы заставляете рисковать сразу большую группу людей. Однако с другой стороны это минимизирует риски и для предприятия (человека) и для инвесторов, поскольку речь идет о меньших вложениях со стороны большего количества людей.

Принцип «с миру по нитки» стал своего рода альтернативой традиционному банковскому финансированию, получить которое в условия кризиса стало особенно трудно. Сегодня в век интернета проще найти сто человек, которые дадут по 10 долларов, чем одного инвестора, который вложит тысячу.

**Краудфандинг** — это такой способ голосования кошельком, вместо того чтобы просто сказать «мне нравится ваша идея» вы вкладываетесь в ее финансирование.

**Лучшие краудфандинг площадки:**

- boomstarter.ru - платформа, через которую прошло уже более полутора тысяч проектов.
- smiron.ru - новосибирская краудфандинг платформа для коллективного финансирования творческих, образовательных и бизнес проектов, а также проектов в области экологии.

**Советы экспертов:**

Оливье Гайда (один из отцов основателей платформ краудфандинга в Старом свете, соучредитель Европейской Сети Краудфандинга) — *«Все, что вам нужно это соблюдение простого формата – небольшой комментарий плюс видеоролик. В них ключ к успеху и к интересу со стороны инвесторов. Ошибка в том, что люди не правильно преподносят свои проекты.»*

Арнауд Деккер (основатель нескольких успешных стартапов, финансирующихся по принципу краудфандинга) — *«Ваш рекламный старт должен быть простым, предложите понятный бизнес-сценарий. Чем больше людей вас услышит, тем потенциально больше будет у вас денежных средств. Так что прорабатывайте все доступные вам каналы. И еще, обязательно надо найти серьезных партнеров, они будут промоутерами вашей идеи и в будущем.»*



**Главное правило начинающего краудфандера**, – создать тематическое сообщество и сделать все, чтобы люди стали тебе доверять.

Консервативная часть общества зачастую воспринимает краудфандинг проект - как легкий и не требующий трудозатрат способ зарабатывания денег. Так что много усилий уходит на то, чтобы представить проект, который будет *производить правильное впечатление*.

Успех не всегда гарантирован: так как метод коллективного финансирования становится все более и более распространенным, инвесторы и жертвователи стали придирчивей относиться к проектам, которые они выбирают для поддержки. Их можно понять: не всегда предложенные затеи являются надежными и легитимными.

Многие проекты провалились из-за того, что изначально были аферой или ответственные лица не смогли сообразить, что делать дальше, когда закончились деньги. Все это значит одно: те, кто собирается использовать эту, основанную на доверии, систему, должны постараться сделать коллективное финансирование максимально прозрачным и информативным для общества.

**Бытует два мифа о краудфандинге:**

- как только я запущусь на меня посыплется манна небесная в виде денег
- собрать крупную сумму не будучи звездой невозможно

- Как же собрать на старт, если нет ни аудитории ни славы?

**Создавайте аудиторию.** Начните с малого. Ближнее окружение. У вас есть друзья, знакомые из социальных сетей. Это хоть небольшая, но аудитория, которая может стать вашими спонсорами. Заранее создайте группу в соцсети, откройте тематический блог. Чем раньше вы начнете, тем больше спонсоров получите на старте.

**Ищите инфо-партнеров.** Наверняка вы не единственный, кто работает в данной отрасли. Подумайте, кто мог бы стать вашим партнером? Какие блогеры, паблики, профильные интернет-сми могли бы сделать про вас пост или написать статью? Не проплаченные статьи (хотя если есть возможность, почему нет?). Можно договориться о взаимных публикациях или о размещении лого партнера в проекте.

**Подготовьте оформление.** Это уж совсем прописная истина, но, судя по современным проектам в СНГ, не каждый эту истину усвоил. Встречают по одежке. Когда вы видите проект с двумя строчками текстом и тремя куцыми вознаграждениями у вас возникает желание стать спонсором? Скорее всего нет, даже если идея у автора отличная. Только не говорите, что вы не дизайнер и писать красивые тексты тоже не умеете. В сети масса информации о том, как написать красивый текст или как быстро сделать нормальную инфографику. Просто потратьте пару часов на поиск.

**Используйте любой повод рассказать о вашем проекте.** Вебинары, конференции, обсуждения в профильных группах соцсетей и на форумах —

все это можно использовать для продвижения своего проекта. Почему бы вам не сделать семинар с вашим рассказом о подготовке крауд-кампании? Чем не повод рассказать о своем проекте, а заодно поделиться <https://medium.com/crowdfunding-in-russia> с молодыми авторами ценной информацией?

**Собирайте небольшие суммы.** Ставьте сумму, которой хватит на старт. Собрать с насюка миллион или больше практически невозможно, спонсоров пугают большие цифры. Но сумму порядка 100 000 собрать вполне реально. А если вы соберете больше чем поставили, будет лишний повод похвастаться успехами. Я имею в виду, что сбор в 190% от нужной суммы выглядит лучше 100%. Согласны?

**Поддерживайте активность в проекте.** Выпускайте обновления, добавляйте новые вознаграждения, изменяйте описание проекта. В общем, создавайте движение. Инфоповодом может стать что угодно—сбор очередных 10%, новая публикация о вашем проекте, вопросы спонсоров. Не останавливайтесь! Делайте больше исходящего потока! Движение это жизнь. Возможно, вы не соберете миллион с первого раза. Но, как говорится в пословице, путь в тысячу ли начинается с одного шага. Первый успешный сбор даст вам аудиторию и веру в собственные силы. После этого можно начинать второй проект. А потом третий. ☺

**Краудфандинг — это шоу!**

**Фандрейзинг** от английского fundraising (fund raising, FR в США) — привлечение и аккумулирование средств из различных источников на реализацию проектов и программ.

Фандрейзинг одна из комплексных технологий современного менеджмента, управленческой деятельности.

Фандрейзинг следует отличать от *поиска* и *привлечения* инвестиций. В обоих случаях предпринимаются конкретные усилия по привлечению интереса к разработанным проектам и программам в расчете на то, что государственные органы, бизнес, другие организации, учреждения, физические лица вложат свои средства и ресурсы в реализацию этих проектов.

**Целью инвесторов** является извлечение прибыли, которую они непосредственно получают в результате вложения своих средств в предлагаемые их вниманию проекты и программы.

Фандрейзинг же обычно связан с поиском средств под некоммерческие проекты, которые в принципе не могут быть реализованы в коммерческом режиме. Речь идет о поддержке социально значимых проектов и программ преимущественно в некоммерческой (non profit) сфере, когда участники реализации таких проектов извлекают не прибыль, а некоторые выгоды социальноэкономического, политического, коммуникативного и т. п. планов.

**Фандрейзингом** называется деятельность по привлечению и аккумулированию *оборотных средств*, необходимых для реализации проектов и программ некоммерческого характера.

Каждая фандрейзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в соответствии с которыми выделяются **два основных вида фандрейзинга: проектный и оперативный.**

**Проектный фандрейзинг** имеет целью привлечение необходимых средств под реализацию проектов и программ. Он является наиболее удобной формой привлечения и аккумуляции средств, как для организаторов проекта, так и для финансирующей стороны. Это объясняется наличием четко определенных целей использования средств, возможностью привлечения значительных финансовых источников при низких расходах на фандрейзинг, а также получением конкретных выгод от участия в осуществлении социально-значимых проектов и программ.

**Оперативный фандрейзинг** связан с привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и учреждений, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме. Оперативный фандрейзинг является менее эффективной формой привлечения средств, так как поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации.

Они могут идти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, вследствие чего снижается заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании.

**В обоих случаях фандрейзинг предполагает** наличие или выстраивание общности интересов иногда достаточно широкого круга социальных субъектов: органов государственной власти, бизнес-структур, общественных организаций, инициативных групп.

**Осуществление деятельности по привлечению и аккумуляции финансовых средств** (фандрейзинга) предполагает ее организационное и техническое обеспечение.

Главным условием, обеспечивающим успех фандрейзинга является привлекательность проекта или программы.

**Фандрейзинг программы или проекта** неотделимы от Public Relations, формирования и продвижения их привлекательного имиджа.

Это включает в себя:

- разработку фирменного стиля,
- информационного,
- оформительского дизайна,
- интерьера,
- формирование корпоративной культуры,
- стиля поведения персонала, включая технический персонал (билетеры, охранники, уборщицы и т.д.).

Для проведения фандрейзинговой кампании все чаще привлекаются специальные профессионалы или даже организации (некоммерческие общественные организации, фонды) на договорной основе.

**Техническое обеспечение** включает в себя оборудование приемного офиса, в котором можно осуществлять необходимые контакты, а также

необходимую оргтехнику.

- слишком многое в успехе дела зависит от оформления и внешнего вида документов и информационных материалов, оперативной связи, информационно технической базы.

**Благодаря этому решаются основные технологические условия и задачи фандрейзинга:**

- порождение и редактирование большого количества текстов: обращений, переписки, организационных документов и т.д.

- использование новейших информационных технологий и средств связи, таких как электронная почта, мульти-медиа.

- современная полиграфия, построение различных оригинал-макетов документов и материалов, с использованием различных шрифтов, таблиц, схем.

- создание и ведение информационных баз данных о реальных и потенциальных донорах, степени и эффективности их введения в благотворительную или спонсорскую деятельность.

- Учет и контроль хода сбора средств, архивирование необходимых сведений (особенно - в едином формате и сети с бухгалтерией), анализ результативности и экономичности фандрейзинга.

**Планирование фандрейзинга организации** должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия, но может быть и специальная стратегия фандрейзинга.

Этапы фандрейзинга	Составляющие этапа
1. Планирование	Разработка содержательной программы привлечения средств; Определение расходов организации культуры на предстоящий период; Выбор видов фандрейзинга.
2. Реализация	Выбор методов проведения фандрейзинга; Установление ответственности за проведение фандрейзинга; Выделение средств на реализацию фандрейзинга.
3. Контроль	Осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга; Корректировка планов с учетом произошедших изменений.
4. Анализ	Определение эффективности этапа планирования; Анализ эффективности этапа реализации; Оценка эффективности конечных результатов.

Планированию проведения конкретной кампании фандрейзинга должна предшествовать разработка собственно содержательной программы или проекта, под которые будут привлекаться средства.

Такую программу организаторы фандрейзинга должны иметь на руках за 4-6 месяцев до начала фандрейзинговой кампании. Это необходимо для тщательной подготовки кампании. Речь идет о подготовке всех необходимых информационных материалов (обращений, предложений, описаний проекта и т.д.), а также для оценки перспективности фандрейзинга, определения круга возможных доноров, баланса расходов и возможных поступлений.

Оптимальный срок для начала фандрейзинговой кампании - 6-9 месяцев до главного итогового мероприятия проекта, под который ищутся средства.

Средства под большие масштабные проекты надо начинать искать за год-полтора, а то и больше.

**Определение круга доноров.** При планировании фандрейзинга источники финансирования должны быть представлены в виде перечня юридических и физических лиц - адресатов запросов на поддержку.

Поэтому, в самом общем виде, можно говорить о **четырёх основных группах доноров** и жертвователей средств:

1. государственные и межгосударственные организации и инстанции (отечественные и зарубежные);
2. коммерческая сфера, включая банковскую, промышленную, торговую, сферу услуг;
3. некоммерческая сфера, прежде всего благотворительные фонды (отечественные, зарубежные, международные);
4. частные лица.

Определяясь по каждой из основных групп лучше сконцентрироваться на главных, потенциально наиболее перспективных донорах. Иногда отдачи только от одного донора оказывается вполне достаточно для того, чтобы оправдать все усилия по привлечению средств.

Баланс расходов и возможных поступлений зависит от масштабов кампании фандрейзинга и круга возможных доноров, с которыми будет вестись работа.

**Информационное обеспечение фандрейзинга.** Информационное обеспечение фандрейзинговой деятельности включает в себя:

- подготовку информационной базы данных (сведений о донорах, с которыми будет вестись работа),
- необходимых информационных и рекламных материалов,
- задание системы учета.

**Сведения о донорах** (информационная база данных) должна содержать необходимую информацию о всех потенциальных донорах и жертвователях, отобранных для работы по основным четырем группам. По каждой из четырех групп (категорий) необходимо составить перечни адресатов.

К **информационным и рекламным материалам** фандрейзинга относятся все те документы и материалы, которые могут использоваться в работе с потенциальными донорами по привлечению их средств:

1. Уставные документы организации (устав, положение), ведущей

- фандрейзинговую кампанию;
2. Краткое описание организации (ее предыстория, история создания, деятельность, цели, достижения), оформленная в виде буклета или релиза. Оно может дополняться кратким описанием жизненного пути и деятельности первых лиц организации (или организаторов кампании);
  3. Подборка откликов, оценок в прессе и других СМИ, выражающих общественное мнение об организации-фандрейзере и ее деятельности;
  4. Визитные карточки, бейджи фандрейзеров и добровольцев;
  5. Документы и материалы, характеризующие конкретные проекты и программы (описания, тексты предложений, сметы и т.п.).

**Система учета** должна содержать сведения о ходе и итогах (промежуточных и окончательных) фандрейзинговой кампании:

1. Перечень (картотека) доноров-вкладчиков - фактически, основная база данных;
2. Постоянная переписка - копии всех предложений, писем, ответов (по категориям доноров);
3. Данные оперативного анализа - копии текущих сведений о встречах, звонках и т.д.
4. После получения средств или отказа эти сведения переходят в основную базу данных;
5. Сведения о фандрейзинговых действиях - обычно в табличной форме характеризующие ход работы с каждым потенциальным донором (даты и результаты контактов, переписки, содержание обещаний и т.п.);
6. Сведения о полученных средствах - номера счетов, квитанций, даты перечисления и получения, размер средств, дата отправки благодарственного письма.

Каждый из указанных блоков данных учета может представлять содержание отдельного директория (файла) в единой компьютерной базе данных фандрейзинга конкретной кампании или организации.

Наиболее упорядочена (цивильна и респектабельна) **организация спонсорства** в режиме **спонсорских пакетов**.

Такая организация спонсирования оправдана, в тех случаях, когда организация-получатель хорошо известна, фандрейзингом занимается не от случая к случаю, а систематически или также четко и ясно формулирует свои услуги потенциальным спонсорам в рамках реализации совместной программы или проекта.

**Спонсорский пакет** – это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационно-рекламные возможности и, самое главное, финансовые затраты.

**Спонсорский пакет включает в себя:**

1. Описание проекта и его идеи, с акцентом на деталях, наиболее важных для спонсора. Дается оценка значению проекта для города (региона, страны) и

нужных спонсору социальных групп.

2. Программу с информацией о месте и времени события, сценарии, графике; перечисление авторов, организаторов и участников проекта.

3. Указания о поддержке проекта государственными структурами, авторитетными учреждениями науки, культуры, благотворительными фондами, известными людьми.

4. Копии официальных решений, рекомендательных писем, обращений и так далее.

5. Бюджет: максимальную и минимальную стоимость проекта. Расходы организаторов (постатейно) и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов.

6. Статус спонсорства. В зависимости от объема поддержки в рамках любого проекта, существует несколько категорий статусов спонсора и, следовательно, различные спонсорские пакеты. Наиболее подробная часть спонсорского пакета — полный перечень предоставляемых спонсору рекламных и информационных возможностей согласно выбранному статусу.

*В этой части спонсорский пакет должен включать в себя также медиа-план, который требует не менее внимательного ознакомления, чем бюджет.*

Указание возможной рекламы и PR для спонсоров в рамках реализации проекта: выставки, издания, размещение рекламы, упоминания.

7. Прогноз спонсорского эффекта.

Потенциальное количество участников, посетителей, зрителей и так далее; расчет прямого воздействия рекламы; аудиторию СМИ; возможный общественный, культурный, политический резонанс.

*Результат оценивается в сравнении с намеченными ранее целями.*

**Регистрация авторских прав.** Спонсоринговые агентства, как правило, настоятельно рекомендуют организаторам заключать соответствующие договоры, регулирующие авторские права на проект или его отдельные компоненты.

В **обозначении статуса** единого мнения нет. Особенно когда речь идет о главном спонсоре, берущем на себя до 100% финансирования проекта.

Такого спонсора именуют по-разному: патроном, эксклюзивным, титульным, основным, официальным.

Но чаще всего в реальных проектах, одна из задач которых быть абсолютно понятными не только будущему «финансовому источнику», но и зрителям, такой спонсор называется **генеральным или главным**.

Следующий по статусу – *официальный спонсор* (до 50% финансирования).

Далее – *специальный* (около 25%)

спонсор – *участник* (до 10%).

Еще одну категорию составляют *информационные спонсоры* (как правило, СМИ) и *бартерные спонсоры*, оказывающие помощь товарами или услугами.

В фандрейзинге широко практикуются **специальные разовые мероприятия** - балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, подписки, презентации, конференции, обеды и т.д. - во время подготовки и проведения которых и привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или

программе, и одновременно - собираются необходимые средства.

Их организация отнимает много сил и времени, и данные методы должны быть использованы первыми, их проведение может создавать хорошую рекламу проектам и организации, вовлекать штатных и добровольных сотрудников в реальную работу.

Многие организации и учреждения культуры весьма предрасположены к устройству таких **акций**, ибо это их естественная творческая деятельность: спектакли, концерты, праздники... Специальная акция представляет собой обычно яркое событие, привлекая внимание общественности.

**Конкурсы и премии.** Проведение конкурсов и присуждение премий способны обеспечить немалые поступления, особенно при условии привлечения внимания СМИ.

Следует только помнить, что некоторые сферы деятельности уже перенасыщены конкурсами и награждениями.

**Поэтому главная задача** - в определении собственной ниши. Несмотря на то, что конкурсы очень привлекательны для спонсоров, подобная деятельность требует серьезных затрат, прежде всего - на продвижение в общественном мнении, развитие общественных связей (public relations) и т.д. Кроме того, многое будет зависеть от размера премий. Присуждение и вручение премий может сочетаться с концертами, демонстрациями, выставками, публикациями и т. д.

**Аукционы знаменитостей.** Речь идет об использовании связей среди хорошо известных людей театра, кино и т.д. Их можно убедить выставить на продажу свои вещи: шляпы, фотографии с автографами, костюмы, которые их поклонники пожелают купить. Разумеется, в аукцион следует включать хорошие, качественные предметы и продавать их подороже. Такие события могут быть очень прибыльными.

**Лотереи.** Возможны лотереи вещевые, тотализатор, лотереи, в которых разыгрываются безделушки. Они могут быть очень прибыльными, но их надо проводить в соответствии с действующим законодательством, которое необходимо хорошо изучить. Не следует тратить много денег на приобретение призов. Можно вручить участникам подарки или призы, которыми может обеспечить сама организация: бесплатные билеты, книги и т.д. Чем больше интересных призов, тем большее количество людей захочет приобрести билеты.

**Вечера, обеды и балы.** Такие события особенно подходят для тех художественных организаций, которые имеют влияние, связи и средства для их проведения. Это традиционные методы фандрейзинга. Задачей является обеспечение высокого уровня, престижности такого мероприятия.

**«Продажа кирпичей».** Широко используемая особенно в протестантских странах форма фандрейзинга. Речь может идти о буквальной продаже кирпичей. Примером может служить огромная площадь в центре олимпийской деревни в Атланте, мощеная именными кирпичами, на каждом из которых оттиснены имя, фамилия и место проживания конкретного лица. Кампания проводилась по всему миру.



**Именные места.** Продажа именных мест поощряет спонсоров давать больше, чем они могут в другом случае. Речь идет об иногда самых неожиданных «местах».

**Продажа мест для рекламы.** Речь может идти о широком выборе вариантов:

- изображение, помещенное на какой-то выставке, на стендах или на стенах;
- рекламе на конвертах билетов, одноразовых пакетах, сумках;
- рекламе на почтовых носителях, интересных печатных листовках;
- рекламе на салфетках, скатертях в кафе, в баре.

Возможны обмен рекламными площадями с иной родственной организацией, совмещение рекламы с выигрышем в цене и т.п.

**Торговля, коммерция, платные услуги.**

Традиционные фандрейзинговые мероприятия, которые популярны у людей и могут привлечь разумные суммы, если хорошо их организовать - дешевые благотворительные базары, распродажа чехлов, праздники, ярмарки. Фактически речь идет об одном из видов платных услуг, которыми могут заниматься некоммерческие организации.

Поэтому, перед тем, как что-нибудь предпринимать, следует тщательно проанализировать свой устав на предмет - предусмотрена ли им такая деятельность. Еще лучше, если на будет оформлена не как торговля, а именно как фандрейзинг в рамках конкретных благотворительных акций.

**Эффективность коммерческой деятельности** зависит от компетентности соответствующего менеджмента, а главное - квалифицированного предварительного и сопровождающего маркетинга.

**Фандрейзинг по почте и по телефону.** Рассмотренные выше формы фандрейзинга характерны для работы с крупными донорами - государственными и частными структурами, а также для работы с богатыми частными лицами.

Для работы с частными лицами, за рубежом широко применяется фандрейзинг по почте и по телефону.

Почтовый фандрейзинг является эффективным, если он охватывает около 10000 семей. Такую фандрейзинговую кампанию надо планировать на несколько лет.

Во всем остальном организация кампании содержит решение тех же вопросов, что и рассмотренные ранее:

- составление списков;
- подготовка материалов для рассылки, включая обращение, заготовку и конверт ответа;
- оформление рассылки в скромном, но достойном дизайне;
- рассыл;
- организация учета .

*Результативность фандрейзинга по почте может быть повышена, если он будет связан с проектом какого-нибудь престижного издательского проекта.*

*Телефонный фандрейзинг может быть даже более эффективным, чем почтовый.*

Он может также дополнять обычную и телефонную кампании на конечном их этапе, в качестве работы с неоткликнувшимися донорами.

*Основные затраты* связаны с подготовкой и оплатой труда «телефонистов», тех, кто будет сидеть на обзвоне доноров, а также с возможной оплатой телефонных счетов.

Подготовка телефонистов заключается в разработке типичных сценариев беседы по телефону (от представления до окончания беседы) и тренинге конкретных исполнителей. Для обзвона должны быть выделены конкретные телефонные номера.

### ***Анализ эффективности фандрейзинга.***

1. Насколько поставленные цели кампании соответствовали объективным потребностям (эффективность поставленных целей).
2. Насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям (результативность кампании).
3. Насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение этого результата.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрейзинга используются *коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг и коэффициент рентабельности фандрейзинга.*

**Коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг** показывает, сколько раз за выбранный период расходы на фандрейзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрейзинга средств.

**Коэффициент рентабельности фандрейзинга** показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрейзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрейзинга средств.

Для каждого вида фандрейзинга можно выделить частные показатели эффективности:

-для проектного фандрейзинга актуальными будут показатели доходности проекта, расходы на проект и др.

-для оперативного фандрейзинга целесообразно применять коэффициенты покрытия различных видов расходов (коммунальных расходов, расходов на заработную плату и др.).

Анализ эффективности фандрейзинга возможен только при налаженной системе учета.

**Картина эффективности** (результативности и экономичности) проведенной кампании предполагает наличие таких данных как:

- количество обращений с предложениями о поддержке;
- количество положительных ответов;
- сумма полученных средств; доля или процент положительных ответов от общего числа запросов;
- средняя сумма поддержки;

- доход полученный на единицу (или сотню) запоросов, одного работника и т.п.

### **Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Дайте определение «Краудфандинг».
2. По каким критериям определяется успешный проект?
3. Что такое «Фандрейзинг»?
4. Какие этапы включает в себя фандрейзинг?
5. Как планируется фандрейзинговая кампания?
6. Как проходит информационное обеспечение фандрейзинга?
7. Какие специальные мероприятия включает в себя фандрейзинг?
8. Как проанализировать эффективность фандрейзинга?

**Тема 11.** «Планирование и прогнозирование в системе музыкального менеджмента. Сущность и виды управления в музыкальном менеджменте. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методы принятия УР».

### **План лекции.**

1. Планирование и прогнозирование в системе музыкального менеджмента.
2. Сущность и виды управленческих решений в музыкальном менеджменте.
3. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.

**Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений.

**Планирование же** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого.

Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования.

### **Методы прогнозирования.**

1. **Анализ.**
2. **Статистический** Поэтому в быстро меняющейся обстановке, при прогнозировании развития вновь возникших ситуаций их применять не удастся.
3. **Альтернативой статистическому** служит метод **экспертных оценок** опирается на опыт и интуицию специалистов.
4. **Экономико-математические модели.** Целью является учет всех возможных факторов, с помощью которых есть надежда **улучшить прогноз.**

Если у вас **есть технология прогнозирования**, для оценки достоверности прогноза не обязательно ждать. Пусть для определенности **речь идет о прогнозе на год вперед.** Отбросьте информацию за последний год и примените вашу технологию. Получите прогноз на год вперед от последних

по времени данных - т.е. на настоящий момент. **Остается сравнить его с реальностью и оценить качество прогностического правила.**

### **Разновидности прогнозов**

1. Экономические прогнозы используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.
2. Прогнозы развития технологии позволят предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.
3. Прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.
4. Прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания.
5. Социальное прогнозирование используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества.

**Прогнозирование** - это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

### **Планирование как управленческое решение.**

**Планирование** - применяется не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие продюсерской фирмы.

Согласно концепции немецкого профессора Диткер Хана (книги по планирование и контроль) планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений.

Таким образом, решения в области планирования - частный вид управленческих решений.

Выделяют: **Стратегическое планирование**, ориентированное на продолжительное существование предприятия, организации в структуре шоу-бизнеса обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование - формирование годовых планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

**Технология планирования** хорошо разработана и постоянно используется.

1. Исходя из *миссии и основных принципов* продюсерской фирмы, отвечающих на вопрос "Зачем?", формулируются **стратегические цели**, указывающие, что делать в целом.
2. Затем они конкретизируются до задач, а те - до конкретных заданий.
3. Далее подсчитываются необходимые ресурсы - материальные, финансовые, кадровые, временные - и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели.

**4. В результате получают реально осуществимый план.**

Очень важно, что **необходимы резервы** на случай непредвиденных обстоятельств.

**Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.**

**Этап 1. Целеполагание** (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма или компания) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность музыкального менеджера проявляется именно в том, **какие цели он ставит.**

**Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.** Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

**Этап 3. Составление перечня необходимых действий.** Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

**Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).** В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

**Этап 5. Анализ ресурсов.** Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

**Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.** Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

**Этап 7. Подготовка детального плана действий.** Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

**Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.**

Результаты планирования часто оформляют в виде "бизнес-плана"

**Сущность и виды управленческих решений.**

**Решение** – выбор альтернативы.

**Принятие решений** - это *интегрированная* часть управления организации любого рода.

**Интеграция** (от лат. *integrum* - целое; лат. *integratio* - восстановление, восполнение) - в общем случае обозначает объединение, взаимопроникновение. Объединение каких-либо элементов (частей) в целое.

**Решение проблем, как и управление,** - процесс, ибо речь идет о постоянной последовательности взаимосвязанных шагов. Музыкальный

менеджер заботится не столько о решении сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов.

### **Виды решений:**

**1. Организационные решения** - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Целью** организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач.

Организационные решения можно классифицировать :

1. запрограммированные и
2. незапрограммированные решения.

**Запрограммированные решения** - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

**Незапрограммированные решения** требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

- какими должны быть цели организации?
- как улучшить продукт или услугу?

Очень редко решения, принимаемые руководителем, могут рассматриваться как запрограммированные или незапрограммированные в чистом виде.

**Управленческое решение (УР)** - выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. УР призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным УР. явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Даже самое структурированное решение подразумевает некоторую личную инициативу лица, принимающего решение, а для принятия незапрограммированного решения почти всегда могут быть использованы моменты методологии принятия запрограммированных решений.

Необходимо отметить, что любое решение не может иметь чисто положительных результатов.

В любом результате есть отрицательные моменты.

**Поэтому любое организационное решение – это компромисс.** В каждом случае руководитель должен сделать выбор между неизбежными отрицательными моментами.

Причем на хорошего руководителя **существование отрицательных элементов в любом решении не должно оказывать психологического влияния**, то есть помешать руководителям и в дальнейшем принимать решения.

**2. Компромиссы.** Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

**3. Интуитивное решение-** выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

**4. Решения, основанные на суждении** – выбор, обусловленный знанием или опытом.

**5. Рациональные решения-** продуманное, взвешенное решение, принятое на основе выбора, сравнения вариантов и учета многих факторов; выгодное, целесообразное решение.

В управлении принятие решений –**систематизированный** процесс. Это связано с много большей ответственностью. Музыкальные менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений.

**В организациях шоу индустрии различные решение могут приниматься как одним человеком, так и коллегиально.** Это зависит от уровня решения, от структуры организации, уровня делегирования полномочий.

Обычно самые **сложные решения стратегического плана принимаются коллегиально**, что позволяет уменьшить риск принятия неоптимального решения и снизить моральную нагрузку на людей, принимающих решение.

**Процесс принятия решения включает в себя следующие операции:**

1. подготовка к работе;
2. выявление проблемы и формулирование целей;
3. поиск информации; ее обработка;
4. выявление возможностей ресурсного обеспечения;
5. ранжирование целей (упорядочение, уровень);
6. формулирование заданий;
7. оформление необходимых документов;
8. реализация заданий.

Применение **системного подхода** к процессу принятия управленческого решения позволяет определить:

1. структуру проблемы,
2. систему ее решения,
3. взаимосвязи компонентов системы
4. очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика».

Сначала необходимо:

1. четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель количественной неопределенности проблемы. КНП Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель КНП приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель КНП приближается к единице;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований «выхода», уточнения факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки «входа» системы следует **смоделировать технологию принятия решения**, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества «процесса» в системе качество «выхода», т.е. качество решения будет «удовлетворительным».

**К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:**



- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

**Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:**

1. фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
2. фактор качества услуги;
3. метод получения информации для принятия управленческого решения;
4. условия применения продукта;
5. фактор инфляции;
6. фактор риска и неопределенности.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам.

Задача музыкального менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

**Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:**

1. количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
2. в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому;

3. формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
4. для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

### **Процесс принятия и реализации управленческих решений.**

Рациональные решения. Этапы принятия рационального решения:

**1. Диагностика проблемы.** Первый шаг - определение и диагноз, полный и правильный. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующую внутреннюю и внешнюю информацию.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле.

Некоторые общие симптомы болезни организации - низкие прибыль, продажи, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть персонала. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

### **2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.**

Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку: либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Существенным ограничением всех управленческих решений определяется высшим звеном (руководители), суждение полномочий всех членов организации. Критериями принятия решений выступают стандарты, по которым предстоит определить альтернативные варианты выбора, т.е. рекомендации по оценке решений.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это

1. неадекватность средств;
2. недостаточное число персонала, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
3. потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой;
4. исключительно острая конкуренция;
5. законы и этические соображения.

Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном

сужение полномочий всех членов организации. Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора.

**Эти стандарты принято называть критериями принятия решений.** Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

**3. Определение альтернатив.** Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы, и тем самым дать возможность организации достичь своей цели.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий.

**Действие ради самого действия** повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Отобрав альтернативы, необходимо оценить их.

**4. Оценка альтернатив.** При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них. Любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуждения каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

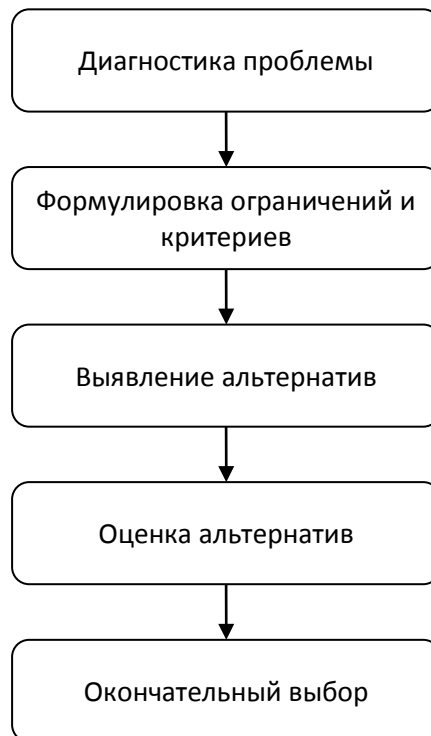
Исследования, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

**Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы.**

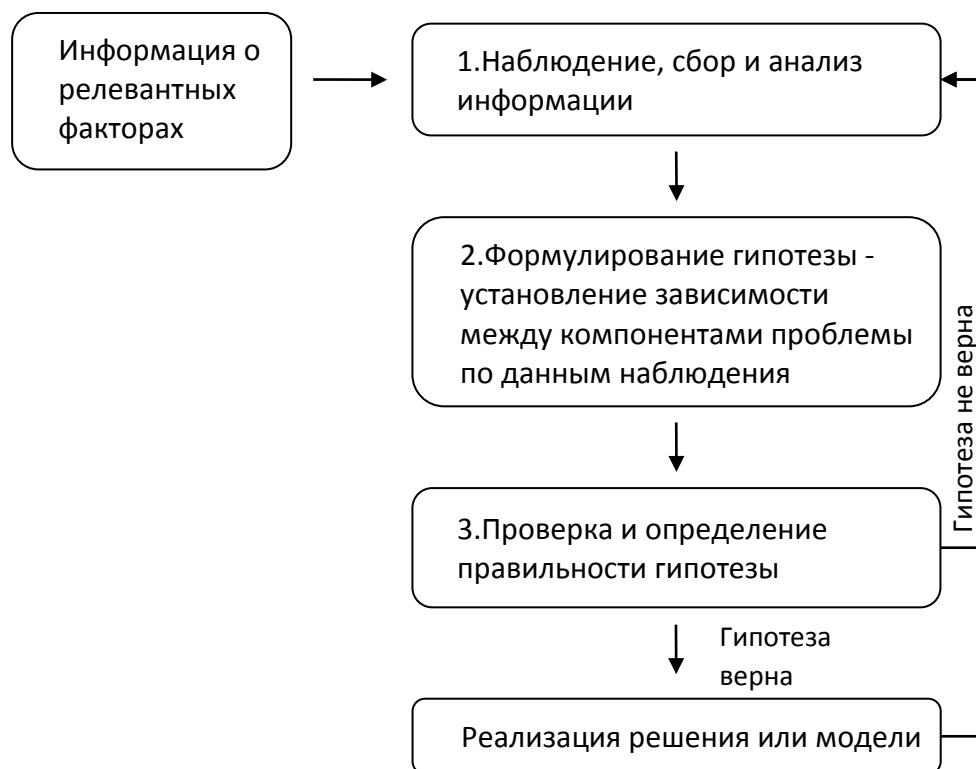
При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. **Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.**

**5. Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, альтернативное решение тщательно взвешены и оценены, сделать выбор сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.



**Релевантная информация** (относящийся к делу) - это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.



Исходные данные необходимо "фильтровать", отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решений.

**Реализация.** Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают.

**Обратная связь.** Происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

**Риск.** К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Наиболее желательный способ определения вероятности - **объективность.**

**Определенность.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

**Неопределенность.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это происходит тогда, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации.

### **Методы принятия решений**

При принятии решения вне зависимости от применяемых моделей существуют некоторые правила принятия решений.

**Правило принятия решения** – это критерий, по которому выносится суждение об оптимальности данного конкретного исхода.

**Существует два типа правил.**

Один не использует численные значения вероятных исходов, второй – использует данные значения.

К первому типу относятся следующие правила принятия решений:

**Максимаксное решение** – это решение, при котором принимается решение по максимизации максимально возможных доходов. Данный метод очень оптимистичен, то есть не учитывает возможные потери и, следовательно, самый рискованный.

**Максиминное решение** – это решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Данный метод в большей степени учитывает отрицательные моменты различных исходов и является более осторожным подходом к принятию решений.

**Минимаксное решение** – это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности.

**Критерий Гурвича.** Данный критерий является компромиссом между максиминным и максимаксным решениями и является одним из самых оптимальных.

Ко второму типу принятия решений относятся решения, при которых кроме самих возможных доходов и потерь учитываются вероятности возникновения каждого исхода. К данному типу принятия решений относятся, например, правило максимальной вероятности и правило оптимизации математического ожидания.

**При данных методах обычно составляется таблица доходов, в которой указываются все возможные варианты доходов и вероятности их наступления.** При использовании правила максимальной вероятности

соответственно выбирается по одному из правил первого типа один из исходов, имеющий максимальную вероятность.

При использовании правила оптимизации математических ожиданий, высчитываются математические ожидания для доходов или потерь и затем выбирается оптимальный вариант.

Так как значения вероятностей со временем изменяются, при применении правил второго типа обычно используется проверка правил на чувствительность к изменениям вероятностей исходов.

Кроме того, для определения отношения к риску используется понятие **полезности**. То есть для каждого возможного исхода кроме вероятности рассчитывается полезность данного исхода, которая также учитывается при принятии решений.

**Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:**

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

**Платежная матрица** – один из методов статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие не случается на деле, платеж неизменно будет другим.

**В целом платежная матрица полезна, когда:**

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие события в действительности имеют место.

**Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.**

Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант.

**Дерево решений** – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения. То есть дерево решений – удобный метод для принятия последовательных решений.

**Методы прогнозирования.** Прогнозирование – метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить основой планирования. Существуют различные разновидности прогнозов: экономические прогнозы, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

**Все типы прогнозов используют различные методы прогнозирования.**

**Методы прогнозирования включают в себя:**

- неформальные методы;
- количественные методы;
- качественные методы.

**Неформальные методы включают в себя следующие виды информации:**

**Вербальная информация** – это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды. Сюда относят информацию из радио- и телепередач, от публики, от конкурентов, на различных совещаниях и конференциях, от юристов, бухгалтеров и консультантов. Данная информация очень легко доступна, затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Однако она очень изменчива и нередко неточна.

**Письменная информация** – это информация из газет, журналов, годовых отчетов. Эта информация обладает теми же достоинствами и недостатками, что и вербальная информация.

**Промышленный шпионаж.**

**Количественные методы прогнозирования используются,** когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая может продолжиться и в будущем, и когда достаточно информации для выявления таких тенденций.

**К количественным методам относится:**

**Анализ временных рядов.** Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Проводится с помощью таблицы или графика.



**Качественные методы прогнозирования** подразумевает прогнозирование будущего экспертами. Существует 4 наиболее распространенных метода качественного прогнозирования:

**1. Мнение жюри** – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода – «**мозговой штурм**».

**2. Совокупное мнение сбытовиков.** Мнение ивентов, букеров, промоутеров очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности.

**3. Модель ожидания потребителя** – прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации.

**4. Метод экспертных оценок.** Он представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходиться к согласию.

**5. Процесс принятия решений** – процесс психологический. Люди принимая решения не всегда принимают логичные решения. Решения варьируются от спонтанных до высокологичных. Поэтому процессы принятия решений делятся на имеющий интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер, хотя решение редко относится к какой либо одной категории.

**6. Интуитивное решение** – это решение, принятое только на основе того, что руководитель имеет ощущение того, что оно правильно. При этом руководитель не рассматривает все возможные варианты, не учитывает все их преимущества и недостатки и не нуждается в понимании ситуации.

Решения, основанные на суждениях часто кажутся интуитивными, так как их логика не очевидна.

Такое решение – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях раньше для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных решений в существующей ситуации.

Такой метод принятия решений обладает как положительными, так и отрицательными сторонами. *Положительным* является то, что действительно многие ситуации имеют тенденцию к повторению и применение такого метода принятия решений позволяет сэкономить время и деньги, так как решение принимается руководителем очень быстро и без сбора дополнительной информации и ее анализа. Однако такие решения принимаются на базе здравого смысла, который в истинном его понимании встречается очень редко. Кроме того, информация, на основе которой принимается данное решение, может быть искажена потребностями людей и другими факторами. Также суждения не позволяют принимать правильные решения в уникальных или абсолютно новых ситуациях, так как лицо, принимающее решение не обладает необходимым опытом для обоснования выбора. Так как суждение всегда опирается на опыт, оно смещает

ориентацию принятия решения в направлении, знакомое руководителю по предыдущим ситуациям.

**Это может привести к тому, что руководитель упустит новые альтернативы.**

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Однако они все-таки имеют место. Кроме того, элементы сложных крупных решений можно рассматривать как определенные.

Уровень определенности при принятии решений зависит от внешней среды. Он увеличивается при наличии твердой правовой базы, ограничивающей количество альтернатив и снижающей уровень риска.

**Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Что такое «планирование в системе музыкального менеджмента»?
2. Что такое «прогнозирование в системе музыкального менеджмента»?
3. Дайте определение «управленческих решений в музыкальном менеджменте».
4. Охарактеризуйте понятие «управленческие решения».
5. Как проходит процесс принятия и реализации управленческих решений?
6. Какие существуют методы принятия управленческих решений?

**Тема 12.** «Основы предпринимательской деятельности в музыкальном бизнесе.»

**План**

1. Понятие и сущность предпринимательства.
2. Роль предпринимателя в музыкальном бизнесе.
3. Создание предпринимательской структуры.
4. Предпринимательская идея создания бизнеса.
5. Субъект и объект предпринимательской деятельности в музыкальном бизнесе.
6. Основные принципы предпринимательства в музыкальном бизнесе.
7. Пути создания собственного бизнеса в стиле шоу, достоинства и недостатки. Факторы, влияющие на неудачи.
8. Франчайзинг, как возможность бизнеса.
9. Выгоды и недостатки франчайзинга.
10. Теоретические отличия предпринимательства и бизнеса.
11. Музыкальный бизнес как предпринимательство и как часть массовой культуры.

Термин **предпринимательство** имеет много разных трактовок.

1. предпринимательство - это процесс планирования, организации, производства и взятия на себя ответственности за деятельность предприятия.
2. творческая производственная деятельность, результатом которой являются созданные и реализованные товары и услуги.
3. творческая производственная деятельность, цель которой - постоянное получение прибыли (именно прибыли, а не только дохода или заработной платы!).
4. деятельность, которая связана с вложением средств с целью получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

**Предприниматель в шоу-бизнесе (продюсер)** - это Личность (именно - Личность!), занимающаяся предпринимательской деятельностью. Характерной особенностью (или отличием от других) предпринимателя является его предприимчивость.

**Предприимчивость** - это совокупность врожденных черт характера, приобретенных навыков и выработанных (воспитанных) на их основе типов поведения, используемых в качестве средств для осуществления личной самореализации отдельными людьми (Личностями) или группой людей (Личностей) с целью оказания помощи отдельным лицам (индивидуумам) и всевозможным организациям в создании изменений и внедрении нововведений (предусматривающих более высокий уровень неопределенности и сложности), успешного преодоления возникающих трудностей и использования их для достижения поставленных целей.

Это определение на первый взгляд кажется громоздким, однако в нем сконцентрирована суть предприимчивости как главной особенности предпринимателя.

Во-первых, предприниматель должен отличаться от всех других тем, что он наделен врожденными предпринимательскими чертами характера. Причем считается, что предпринимательские черты характера являются врожденными и научиться им невероятно сложно или вообще невозможно.

**К предпринимательским (продюсерским) чертам характера относятся:**

- желание добиться успеха;
- высокие амбиции;
- уверенность в своих силах;
- высокая самооценка;
- настойчивость;
- внутренняя независимость;
- ориентация на деятельность;
- желание учиться на собственном опыте;

- трудолюбие;
- решительность;
- смелость;
- готовность рисковать;
- творческий подход.

Во-вторых, для успешной деятельности предпринимателю (продюсеру) необходимо использовать приобретенные предпринимательские навыки и выработанные (воспитанные) на их основе типы поведения. Практика показывает, что предпринимательским навыкам и типам поведения можно учить, их можно развивать, практиковать и закреплять.

**Предпринимательскими или продюсерскими навыками, которые приобретаются в процессе практической деятельности, считаются:**

- творческий подход к решению проблем;
- умение убеждать;
- умение вести переговоры;
- умение предлагать;
- умение продавать;
- комплексный подход к управлению бизнесом (проектами, ситуациями);
- стратегическое мышление;
- интуитивное принятие решений в условиях неопределенности (неуверенности, неоднозначности, непонятности);
- умение пользоваться новыми технологиями музыкального бизнеса.

Предприниматель (продюсер) обязательно является творческой личностью и лидером. Причем лидером, оказывающим влияние на поведение других людей (артистов и продюсерскую команду-персонал фирмы).

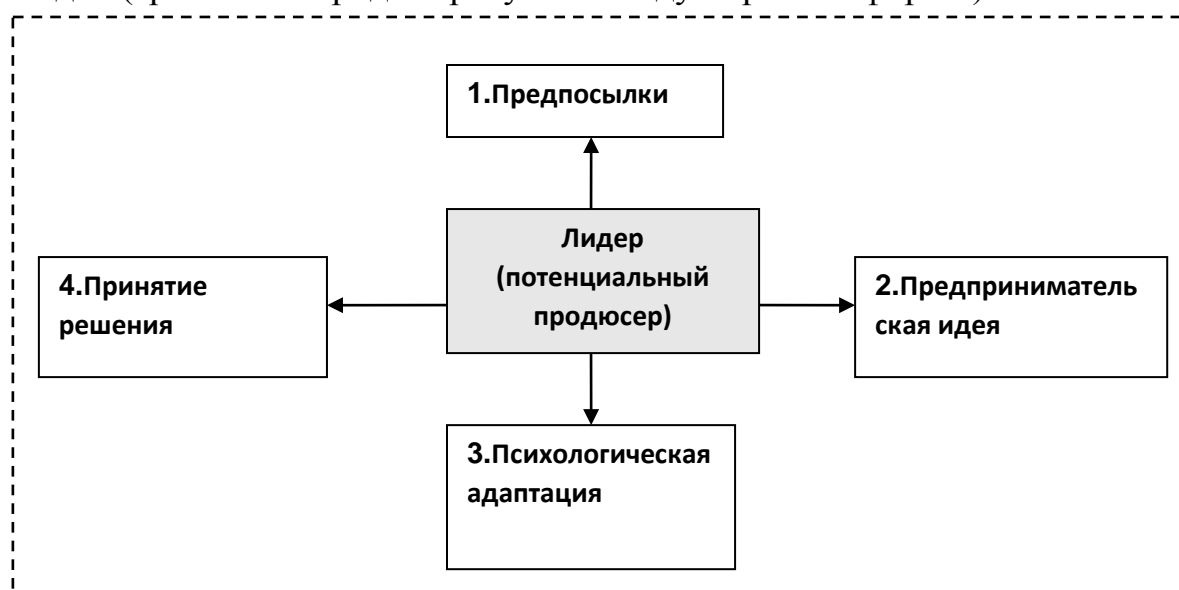


Рис.1 Этап лидера

**Создание бизнеса состоит из нескольких шагов.**

Первый шаг – появление социально-психологических и экономических условий и предпосылок (определяется способностью лидера сгенерировать свою предпринимательскую идею и подготовиться к открытию своего дела, используя свой потенциал и возможности):

- появление предпосылок;
- рождение у индивидуума предпринимательской идеи;
- психологическая адаптация;
- принятие решения.

Второй шаг – обоснование открытия бизнеса:

- постановка ближайших и стратегических целей;
- изучение предполагаемого рынка;
- определение источников образования финансово-имущественной базы;
- разработка обоснованного бизнес-плана.

Третий шаг – открытие бизнеса:

- формирование команды квалифицированных учредителей, коллектива, партнеров;
- подготовка учредительных документов;
- проведение организационных мероприятий по открытию бизнеса;
- государственная регистрация, постановка на учет.

Четвертый шаг – практическая деятельность. Построение схемы жизнедеятельности фирмы. Создание своеобразной ауры безопасности деятельности своего бизнеса, что определяется:

- высоким уровнем менеджмента, маркетинга, рекламы и созданием имиджа;
- умением управлять рисками, обеспечение экономической безопасности дела;
- компетентными юридическими, информационными, финансово-экономическими техническими службами;
- наличием нормы оборотных средств, крепкой материально-технической базой,
- свободными финансовыми средствами, эффективной технологией.

Перед продюсером стоит задача стабилизации деятельности продюсерской фирмы. Развитие и укрепление связей с основными субъектами деятельности.

Если финансово-кредитные учреждения рассматриваются как взаимовыгодные партнеры, то знание и выполнение законов, нормативных актов определяют взаимоотношения с органами власти, надзора и контроля. Создание своего **лобби** – (группы людей, представляющих и отстаивающих в различных организациях определенные интересы) на всех уровнях — это

стратегическая задача фирмы (ее лидера). Но если бизнесмен не сможет завоевать публику или закрепиться в сфере финансовых связей то развитие бизнеса закончится на первых шагах.

Процесс становления бизнеса состоит из определенных этапов.

1. этап — появление предпосылок (личные амбиции, плохое материальное положение, стремление к большему);
2. этап — рождение предпринимательской идеи;
3. этап — психологическая адаптация по отношению к идеи и принятию решения об открытии бизнеса;
4. этап — принятие решения;
5. этап — постановка целей;
6. этап — разработка организационно-технических мероприятий, экономическое обоснование принимаемого решения;
7. этап — открытие и начало практической деятельности;
8. этап — сохранение и развитие своего дела.

### **Предпринимательская идея создания собственного бизнеса (дела).**

Любая предпринимательская деятельность, если ее рассматривать как процесс, всегда начинается с идеи. Появление новых предпринимательских идей есть продукт мыслительной деятельности человека (предпринимателя).

#### **а). Предпринимательская идея.**

Сущность формулирования идеи заключается в построении системы логических умозаключений, основанных на новых фактах, которые только — что появились или ранее не принимались во внимание.

**Предпринимательская идея** — это потенциальная возможность и необходимость самореализации индивидуума для решения собственных предпринимательских целей путем удовлетворения потребностей других.

Предпринимательская идея, при создании своего бизнеса, реализуется в конкретный предпринимательский проект. Источником формирования новых идей является объективное условие, развитие которого в строго определенном направлении может привести в настоящем или будущем времени к производству новой востребованной рынком услуги или продукта

**Субъектами предпринимательской деятельности** являются физические и юридические лица. Физические и юридические лица регистрируются в местных органах государственной власти, в налоговой инспекции по месту регистрации, пенсионном фонде, фонде занятости, областном и местном отделах статистики. Могут иметь патенты и лицензии на свою деятельность, в случаях, предусмотренных действующим законодательством, а также текущие (расчетные), депозитные и другие счета в учреждениях банков.

**Отличительными признаками юридического лица от физического являются:**

- учредительные документы (Устав, Учредительный договор);
- юридический адрес;
- наличие простой круглой печати и углового штампа;
- наличие текущего счета в учреждении банка;
- ведение самостоятельного обособленного баланса.

**Объектами предпринимательства** являются виды деятельности, ведение которых не запрещено действующим законодательством:

- производство и оказание услуг ;
- посредничество и оказание посреднических услуг ;
- торговля ;
- коммерция и т.д.

**Основные принципы предпринимательства:**

1 Свободный выбор деятельности. Субъект предпринимательской деятельности самостоятельно решает каким видом деятельности ему заниматься, с учетом ограничений, установленных действующим законодательством.

2. Свободный найм работников и использование необходимых ресурсов. Принцип заключается в возможности привлечения и использования материально-технических, трудовых, природных, финансовых и др. видов ресурсов, использование которых не запрещено законом.

3. Самостоятельное формирование своей программы.

4. Использование прибыли по своему усмотрению.

5. Самостоятельное осуществление предпринимателем-юридическим лицом внешнеэкономической деятельности, использование принадлежащей части выручки на собственное усмотрение.

Органы государственного управления строят свои отношения с предпринимателями, используя :

- налоговую политику (через государственную налоговую администрацию налоговую милицию ) ;
- финансовую политику (через Национальный банк, коммерческие банки, финансовую инспекцию, финансовую милицию, аудиторские фирмы ) ;
- лицензии, квоты, контракты, договоры.

**Основные пути создания собственного дела.**

Возможны три пути :

- Открытие собственного дела.
- Покупка существующего дела.
- Франчайзинг.

Достоинства и недостатки открытия собственного дела.

Достоинства :

- возможность управлять своей собственной судьбой ;
- возможность раскрыть свой потенциал ;
- средство получения доходов ;
- источник удовлетворенности своей деятельностью.

Недостатки :

- нестабильность доходов ;
- трудности получения кредитов ;
- риск потери собственного капитала и имущества ;
- трудности найма квалифицированных работников ;
- ненормированный рабочий день ( более 60 часов в неделю ).

Факторы , влияющие на неудачи:

- Сложности на начальной стадии экономического цикла ( малый бизнес чувствителен ).
- Инфляция

Причины неудач:

- некомпетентность в управлении своим бизнесом ;
- недостаток опыта в выбранной сфере деятельности ;
- плохой контроль за финансовой деятельностью ;
- недостаток капитала ;
- недостатки в стратегическом планировании ;
- неправильный выбор месторасположения фирмы.

### **Франчайзинг как возможность бизнеса.**

Большую роль в кооперации между крупными и малыми фирмами в сфере услуг играют системы франчайзных договорных отношений.

**Франшиза** ( фр. "льгота , привилегия" ) впервые появилась в 50—е годы. В широком смысле франчайзинг определяется как предоставление права на производство или сбыт продукции с оказанием помощи в организации и управлении бизнесом.

Продюсер может найти уникальные возможности применения своих идей и энергии в бизнесе.

Франчайзинг очень популярен сегодня. Исторически сложилось так, что Франчайзинг является успешным тогда, **когда предприниматель в основу своей работы заложил осуществимый бизнес-план и строго следовал ему.**

Успех приходит тогда, когда все стороны выполняют свои обязательства.



Для того чтобы новое начинание, будь то франчайзинг или какая-то новая идея, оказалось успешным, оно должно быть приведено в соответствие с образованием, знаниями и интересами продюсера (предпринимателя).

1. Франчайзинг может быть определен как способ доставки продукции или услуг потребителю, способ развития бизнеса и завоевания рынка на основе кооперации материальных и финансовых средств и усилий различных предприятий.
2. Франчайзинг может рассматриваться также и как соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, предоставляет эксклюзивные права на распространение своей продукции или услуг на своей территории независимым предпринимателям (розничным торговцам) в обмен на получение от них платежей («роялти») при условии соблюдения ими технологий производственных и обслуживающих операций.

Во франчайзинге, как правило, участвуют **две группы бизнесменов**. Тот, кто предоставляет это право (франшизу), называется **франчайзером**. Обычно он имеет многолетний опыт работы в производстве данного продукта, развил систему, присвоил ей свое имя или товарный знак и обладает знаниями о том, что может привести к успеху, а что нет.

**Франчайзи** — это лицо, которое покупает право на ведение бизнеса (франшизу) под именем, или торговой маркой франчайзера и, таким образом, получает возможность открывать новые предприятия с хорошими перспективами на успех.

**Известны три основные вида франчайзинга:**

1. товарный франчайзинг — способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой. В настоящее время этот вид франчайзинга используется немногими;
2. производственный франчайзинг — представлен в производстве;
3. деловой франчайзинг — наиболее популярный способ франчайзинга. При этом способе франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия фирм, для продажи публике услуг под именем франчайзера.

Ориентация франчайзингера на успех для его участников — фактор, который отличает его от других концепций бизнеса.

Его смысл можно выразить лишь одним всеобъемлющим словом: **система, которая предполагает наличие разнообразных услуг и льгот.**

**Отличительной чертой франшизы является не продукт или услуга сами по себе, а система.**

Эта система позволяет осуществлять успешный бизнес, даже если он и невелик, дает ему большие возможности для развития, не принося в жертву прав собственности.

Используя франчайзинг, франчайзер стремится получить выгоды от широкого и быстрого расширения своего бизнеса, не прибегая к кредитам и не беря на себя серьезных финансовых обязательств.

Чем больше он способствует успеху франчайзинга, тем на больший доход в виде **роялти** (денежное вознаграждение, компенсация) он может рассчитывать.

**Франчайзинг дает предпринимателю возможность начать собственное дело, пользуясь опытом, знаниями и поддержкой со стороны того, кто предоставляет франшизу.**

Создавая новое предприятие, предприниматель часто не уверен, что ему будет сопутствовать успех. С помощью франшизы предприниматель получает соответствующую поддержку и при реализации продукта, а, кроме того, имеет право воспользоваться именем компании (часто и брендом, обладающей хорошей репутацией на рынке).

**Франчайзинг — проверенная система развития, и никакая другая система не может с ней соперничать по эффективности. Эта система освобождает фирму франчайзера от затрат, связанных с решением, и перекладывает их на предприятия — франчайзи.**

В то же время франчайзинг позволяет использовать энергию, таланты и амбиции людей, которые не выполняли бы работу в традиционных условиях. Франчайзинг — это способ привести в вашу организацию энергичных компетентных людей, которые будут рассматривать свою работу в фирме как возможность личного роста и карьеры.

**Теоретические отличия предпринимательства и бизнеса.**

Разделить бизнес и предпринимательство трудно, так как они равнозначны, но также, все всяких сомнений у них есть и свои нюансы, отличающие друг от друга эти понятия.

Бизнес, как и предпринимательская деятельность, распределяется сообразно объемам своей реализации на крупный бизнес, средний и малый вид деятельности.

Они различаются существенно и в размерах производства проектов и продуктов, в трудовых и денежных активах.

Крупный бизнес — это одна из основ современной рыночной экономики, а мелкое и среднее — важный признак ее текущего экономического состояния и возможного развития.

Ознакомившись с определением понятия «предпринимательство», нетрудно догадаться, что такая деятельность предполагает собственное дело, запущенное на средства его владельца, что постоянно связано с угрозой утратить его и лишиться потраченных материальных, временных и интеллектуальных ресурсов. Следовательно, предпринимательство можно назвать основой бизнеса.

Рассматривая предпринимательство в экономическом аспекте, нельзя не отметить, что в большинстве своём такая деятельность является инновационной. Бизнес же может быть на 100% скопирован с другого проекта.

Ещё бизнес от предпринимательства отличается тем, что последнее находится в большей зависимости от государственной политики и состояния государственной экономики в целом.

Для активного становления и развития бизнеса и предпринимательства нужны конкретные условия и факторы:

1. предпринимательская способность, собственные интересы, созидательные идеи, выгоды;
2. наличие свободного места на рынке либо возможность расширения рынка;
3. возможность роста выгоды;
4. способность экономно тратить активы и пассивы;
5. возможность угадывать будущую кризисную обстановку на рынке и находить пути решения уже на этапе прогнозов.

Таким образом, можно для себя выделить несколько главных выводов о бизнесе и предпринимательстве, чтобы чётко видеть и понимать основные их отличия. Необходимо усвоить основные отличия хотя бы для того, чтобы успешно развивать своё дело, а также понимать, какие факторы могут, так или иначе, повлиять на его успех и развитие.

### **Музыкальный бизнес как предпринимательство и как часть массовой культуры.**

Главным механизмом, диктующим «правила игры» в музыкальном бизнесе, является рынок. Но о нем мы поговорим далее. Иначе говоря, объект искусства выступает как товар; субъект, его воспринимающий – как потребитель. Восприятие искусства превращается в товарно-денежный обмен, регулятором и стимулятором которого служит реклама.

Музыкальный бизнес основан:

1. на эксплуатации популярности выдающихся исполнителей и артистов («звезд»),
2. на имеджмейкерстве (создании имиджа) как разновидности предпринимательской деятельности.

Главным лицом становится не артист, а **продюсер** (от англ. produce – продавать), который не только финансирует проекты, но и диктует артистам имидж и репертуар, подбирает техническое обеспечение, ведет переговоры со СМИ и т.д.

Исполнители выступают как наемные работники, подчиняющиеся указаниям предпринимателя-продюсера и получающие, как правило, не слишком высокие гонорары.

Успех любого шоу-проекта зависит от его соответствия изменчивым вкусам зрителей, поэтому продюсер должен не только быть специалистом по инвестициям и рекламе, но и глубоко разбираться в массовой культуре, «чувствовать зрителя».

### **Производство «звезд» происходит тремя путями.**

Бывает, что талантливые артисты сами повышают свое мастерство, зарабатывая деньги клубными концертами, на свои деньги записывают успешный альбом и лишь затем подписывают контракт с какой-либо известной фирмой.

Другой вариант – это поиск продюсерами потенциально хитовых исполнителей наугад (в частных клубах, в записях, поступающих «самотеком» в звукозаписывающие компании).

Основным вариантом, однако, является конкурс исполнителей под конкретный продюсерский проект, когда не исполнитель ищет подходящего продюсера, а, наоборот, продюсер выбирает подходящего претендента на роль «звезды».

Лишь наиболее популярные «звезды» могут рассчитывать вместо фиксированного гонорара на процент от чистой прибыли при гарантированном минимуме.

Сверхвысокие доходы «звезд» являются разновидностью **ренты** — регулярно получаемый доход с капитала, облигаций, имущества, земли, величина которой зависит исключительно от спроса.

Впрочем, даже «звезды» не всегда обеспечивают себе пожизненный достаток. Находясь на пике популярности, они часто приучаются «сорить» деньгами; когда же карьера подходит к концу (в шоу-бизнесе она редко длится более десятилетия), то многие экс-«звезды» по инерции продолжают много тратить и разоряются.

### **Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Дайте определение «предпринимательство».
2. Какая роль предпринимателя в музыкальном бизнесе?
3. Что такое предпринимательская структура?

4. В чем состоит уникальность предпринимательской идеи?
5. Какие существуют принципы предпринимательства в музыкальном бизнесе?
6. Как создать бизнес в стиле шоу?
7. Что такое Франчайзинг?
8. Можно ли считать музыкальный бизнес –предпринимательством? Почему?

**Тема 13. «Шоу-рынок. Цены и особенности рынка. Мерчандайзинг концертной деятельности.»**

**План**

1. Рынок, определение. Сущность рынка и его роль.
2. Основные функции рынка.
3. Рынок шоу-бизнеса. Объекты и субъекты рынка.
4. Социально-экономическая роль шоу-рынка.
5. Международный аспект шоу-бизнеса.
6. Мерчандайзинг концертной деятельности.
7. Концертный мерчандайзинг.
8. Розничный мерчандайзинг.

В настоящем шоу-бизнесе, побеждают таланты, создающие эмоционально насыщенные продукты и услуги. Продюсеру необходимо перейти к созданию операционно-применимым алгоритмам управления талантами и эмоциональностью потребителей.

Продавать нужно истории и легенды о продуктах и услугах, завернутые в красивые упаковки.

Мне нравится «золотая универсальная формула» Тома Питерса, которую он вывел в качестве бизнес-модели будущего.

**Dell + IBM + Harley-Davidson = Волшебство .**

- Dell - убрать все лишнее, outsourcing;
- IBM - интегрированная, поставляемая «под ключ» неосязаемая ценность, ведущая к тотальному успеху;
- Harley-Davidson - по-настоящему классные впечатления.

Итак, давайте начнем с определения понятия «рынок». Формулу рынка можно обозначить так:

Т — товар; Д — деньги; Т — Д — продажа; Д — Т — покупка.

**Рынок** - это установленная система отношений между поставщиком услуг/товаров (продавцом) и потребителем этих услуг/товаров (покупателем).

Данная система имеет свои характеристики, показатели и закономерности.

Так, отношения, как правило, представляют собой добровольный обмен товаром или услугой с использованием денег.

В зависимости от объектов рыночных отношений рынок может быть:

- финансовым рынком,
- товарным рынком,
- денежным рынком,
- рынком рабочей силы,
- потребительским рынком,
- рынком услуг,
- рынком технологий,
- рынком духовных благ.

Так же рынок можно классифицировать по пространственному признаку:

- международный,
- национальный
- или в соответствии с действующим законодательством:
- легальный,
- нелегальный.

**Т.о. рынок** - это совокупность экономических отношений, базирующихся на регулярных обменных операциях между производителями товаров (услуг) и потребителями. Обмен обычно происходит на добровольной основе в форме эквивалентного обмена товара на деньги (торговля) или товара на товар (бартер). При свободном доступе на **рынок**, как производителей, так и потребителей, обмен происходит в условиях конкуренции.

**Рынок** - это механизм, сводящий вместе продавцов и покупателей, в результате осуществляется оценка товара и признается необходимость его производства.

**Рынок** - это отношение спроса и предложения. Совокупность экономических отношений связанных с обменом ресурсов хозяйственной деятельности.

**Рынок** - это всякий институт или механизм, который сводит вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) конкретного товара или услуги.

**Рынок** - это система отношений добровольного обмена между покупателями (потребителями) и продавцами (производителями, предпринимателями), основанная на использовании денег и обеспечивающая эффективное решение экономических проблем. Понятия «рынок» и «товар» не могут существовать друг без друга. Без товара(ов) не может быть рынка, а без рынка не может быть товара(ов).

Современный высокоразвитый рынок оказывает огромное воздействие на все стороны жизни, выполняя следующие основные взаимосвязанные функции:

1. **Самая важная функция рынка - регулирующая.** В рыночном регулировании большое значение имеет соотношение спроса и предложения, влияющее на цены.

Растет цена - сигнал к расширению производства, падает - сигнал к сокращению. Рынок выступает регулятором производства, спроса и

предложения. Через механизм закона стоимости, спроса и предложения он устанавливает необходимые воспроизводственные пропорции.

Регулирующая функция связана с воздействием рынка на все сферы хозяйственной деятельности, прежде всего на производство. Растет цена - сигнал к расширению производства; падает цена - сигнал к его сокращению. Информация, предоставляемая рынком, заставляет производителей снижать затраты, улучшать качество продукции.

**2. Ценообразующая функция рынка** возникает при столкновении товарного спроса и предложения, а также благодаря конкуренции.

В результате свободной игры этих рыночных сил складываются цены на товары и услуги. Цена отражает полезность товара и издержки на его производство.

Рыночная цена представляет собой своего рода итог, баланс сопоставления затрат производителей и полезности (ценности) данного блага для потребителей. Таким образом, в процессе рыночного обмена цена устанавливается путем сопоставления затрат (издержек) и полезности обмениваемых благ.

**3. Стимулирующая функция** осуществляется с помощью рыночных цен.

В данном случае стимулируется эффективность. Цены "вознаграждают" дополнительной прибылью тех, кто производит товары, наиболее нужные потребителям, кто совершенствует производство, увеличивает производительность, снижает издержки. Посредством цен рынок стимулирует внедрение в производство достижений новых продуктов и услуг, снижение затрат на производство продукции и повышение ее качества, расширение ассортимента товаров и услуг.

**4. Информационная функция рынка.** Рынок представляет собой богатый источник информации, знаний, сведений, необходимых хозяйствующим субъектам.

Сложившиеся цены "сообщают" бизнесменам о состоянии рынка.

В частности, через конкретный разброс цен, через их падение и рост деловые люди узнают о размерах производства продукции, о насыщенности рынка товарами, об ассортименте и качестве тех товаров и услуг, которые на него поставляются, о запросах потребителей и т. д. Наличие информации позволяет каждой фирме сверять собственное производство с меняющимися условиями рынка.

**Цена**, складывающаяся на каждом из рынков, содержит информацию, необходимую всем участникам деятельности.

Постоянно изменяющиеся цены на продукты или услуги дают объективную информацию о потребном количестве, виде, качестве благ, поставляемых на рынки.

Высокие цены свидетельствуют о недостаточном предложении, низкие цены - об избытке благ по сравнению с платежеспособным спросом. Высокие цены свидетельствуют о недостаточном предложении

**5. Посредническая функция** состоит в том, что рынок напрямую соединяет производителей (продавцов) и потребителей товаров, предоставляя им возможность общаться друг с другом на экономическом языке цен, спроса и предложения, купли-продажи.

Покупатель выбирает продавца, а продавцу предоставляется возможность выбрать наиболее подходящего покупателя.

Рынок выступает посредником между производителями и потребителями, позволяя им найти наиболее выгодный вариант купли-продажи.

В условиях развитой рыночной экономики потребитель имеет возможность выбора оптимального поставщика. Продавец со своих позиций стремится найти и заключить сделку наиболее устраивающим его покупателем.

**6. Оздоровляющая (санирующая) функция** жестока, но экономически оправдана.

Рынок "очищает" экономику от ненужной и неэффективной хозяйственной деятельности - от экономически слабых, нежизнеспособных хозяйственных единиц и, наоборот, поощряет развитие эффективных, предприимчивых, перспективных фирм.

Т.е. предприниматели, которые не учитывают запросы потребителей и не заботятся о прогрессивности и рентабельности своего производства терпят поражение в конкурентной "борьбе" и "наказываются" банкротством.

И наоборот, общественно полезные и эффективно работающие предприятия процветают и развиваются.

Т.о. происходит жесткий отбор товаров и услуг. Для одних участников рынка требования этого отбора оказываются непомерными, и они выбывают из "игры" по причине убытков и банкротства. Экономический успех, прибыли других участников свидетельствуют об удачно выбранных производственных решениях, способах роста и направлениях деятельности.

**Рыночный механизм** - это достаточно жесткая, в известной мере жестокая система. Он постоянно проводит «естественный отбор» среди участников деятельности. Используя инструмент конкуренции, рынок очищает экономику от неэффективно функционирующих предприятий и проектов. И напротив, дает зеленый свет более предприимчивым и активным. В результате работы рынка повышается средний уровень эффективности, компетентности и востребованности.

**7. Социальная функция.** Деференциация фирм производителей.

**С учетом функций рынка его элементами выступают: производители и потребители; цены; спрос и предложение; конкуренция.**

**Рынок шоу-бизнеса.** Под шоу-рынком будем понимать специфический рынок, на котором **товаром** является сам **человек**, его способности и таланты.

Музыканты, спортсмены, модели, артисты, художники — вот **объекты** шоу-рынка, которых мы будем называть обобщенно *шоуменами*.

Шоумен – это не профессия, - это призвание. Эти люди наделены талантом – возможностью делать многое, хорошо и правильно. Настоящий шоумен



может уловить каждую нотку настроения публики и даже иногда отгадывать желания людей. И зачем же он нужен?

Хороший праздник нужно качественно организовать, создать концепцию, разработать сценарий и провести запланированное действие так, чтобы оно всерьез и надолго запомнилось всем, а впечатление от праздника было длительным и приятным.

Зачастую созданием и проведением одного большого праздника занимается целая команда специалистов в разных областях. Это и сценаристы, и аниматоры, и ведущие. Они должны слаженно и правильно выполнять заданные функции. Но так, как даже оркестр под силу заменить одному человеку, так и команду организаторов мероприятий может заменить один хороший мастер – шоумен. Он органично объединяет в себе все профессиональные качества, необходимые для создания, организации и проведения хорошего праздника.

Зрители и слушатели являются **субъектами** этого рынка, покупателями, потребителями.

Есть ли какие-то особенности этого рынка, которые требуют особого его рассмотрения?

**Шоу-деятельность** существовала с незапамятных времен. Рыночной эта деятельность стала не в нашем, и даже не в прошлом веке.

Но в настоящее время на этом рынке наблюдается новое явление, которое требует своего осмысления.

Это новое явление — громадные, фантастические заработки шоуменов в последней трети двадцатого века.

Хорошие артисты, певцы и т.д. иногда оплачивались выше, иногда — ниже. Но вряд ли когда в истории было такое, чтобы спортсмены или музыканты имели большие доходы чем бизнесмены и генералы, больше премьер-министров и королей.

Например, до революции в России Шаляпин считался богатым человеком и имел высокие гонорары. Но отнюдь не большие, чем какой-нибудь Морозов или Щукин, Витте или даже сам император Николай II. Но когда в настоящее время в число самых богатых людей входят шоумены, когда гонорары теннисистов превышают во много раз зарплату Президента, когда за один зарубежный концерт поп-группа вывозит из страны несколько эшелонов нефти или такую сумму, на которую можно было бы построить целый автозавод, а модная манекенщица за пару проходов по подиуму получает оплату, эквивалентную цене пассажирского самолета — согласитесь, в этом есть что-то, что стоит попытаться осмыслить.

**Между ценой товара и его производственной стоимостью**, как правило, имеется определенное соответствие. Как мы показывали при рассмотрении других секторов рынка, рыночная цена может отклоняться от цены производства, но не систематически и не слишком далеко.

Но для шоу-товара ситуация совершенно иная. Действительно, представим себе, что все расценки в шоу-бизнесе для наиболее дорогих шоуменов снижены не на проценты, а в десять раз?

Исчезнет ли от этого сам шоу-бизнес, можем ли мы сказать, что при контрактах в десять раз меньших никто не захочет играть в баскетбол или в теннис, люди перестанут петь или играть на скрипке и не захотят выступать на сцене? Конечно нет.

Залы будут также заполнены, также будут проводиться соревнования и не меньшее рвение будут прикладывать спортсмены и не меньше людей будет стремиться к карьере артиста.

Это мы просто знаем на примере советского спорта и искусства. Зарботки и гонорары в Союзе были в десятки, порой сотни раз меньше, чем на Западе, но никто, не скажет, что советское искусство было существенно ниже западного, что советский спорт был гораздо более низкого уровня, что стремление молодежи к достижению рекордных результатов было менее сильным в СССР, чем в Америке.

Можно ли сказать, что если бы гонорары Майкла Джонсона уменьшились в сто раз, то он стал бы хуже танцевать и петь или вообще перестал бы этим заниматься? Или, если бы цены на его концерты уменьшились в пять раз, люди бы перестали посещать его концерты? Конечно, антураж концертов может и изменился, но ведь вовсе не из-за антуража рвутся люди на своих любимых артистов.

Таким образом, мы видим, что эти **супергонорары никак не связаны с самим шоу-бизнесом как сферой производства**. Без них этот бизнес развивался бы не менее успешно.

Таким образом, если, к примеру, **цены** на другие товары определяются в существенной части в сфере собственно самого этого рынка, то здесь есть что-то иное, есть какое-то внерыночное воздействие, которое нужно понять.

**В сфере производства товаров массового потребления действует стандартный принцип** — чем больше затраты, тем больше и цена.

Но **в сфере шоу-рынка** и вообще, в сфере рынка престижного потребления этот принцип меняется на прямо обратный — **чем выше цена, тем выше и затраты**. Первичны именно цены, а под эти цены подгоняются затраты.

Действительно, если оплата за концерт составляет миллионы долларов, то, естественно, на эти средства можно создать самое дорогостоящее представление. Будет меньше цена — будут меньше и затраты. Но никто не будет вкладывать громадные средства в шоу-представление, если нет уверенности, что по соответствующим ценам это шоу-представление может быть продано.

**Под возможную цену подгоняются затраты, а не наоборот, когда затраты определяют цену.**

Этот принцип действует и в других сферах рынка престижных товаров. Не потому костюмы от Кардена так дорого стоят, что затраты на них очень велики, а, наоборот, затраты на них так велики, например, оплата дорогостоящих модельеров, использование наилучших материалов, ручная работа и т.д., только потому, что на них велики цены. **Это резко отличает эти рынки от обычных стандартных рынков, в которых цены настолько велики, насколько велики затраты.** Никто же не будет вкладывать в

производство мазута и компьютеров лишние затраты сверх тех, что необходимы.

Таким образом, рынок шоу-товаров и рынок престижного потребления действительно весьма специфические рынки, в которых классические законы политэкономии нередко трансформируются в свою противоположность.

### **Социально-экономическая роль шоу-рынка.**

Рассмотрим эту проблему с социально-экономической точки зрения. Есть ли некая общеэкономическая выгода от этих сверхвысоких гонораров?

Для ответа на этот вопрос заметим, что шоу-бизнес собирает денежные средства с миллионов людей и передает их в концентрированном виде небольшому количеству пользователей — **шоуменам**.

Именно они и создают систему престижного потребления высокородовых и самых совершенных технических и бытовых товаров, обеспечивая в этом смысле прогресс в области товаров бытового назначения, создавая сам рынок высокопрестижных товаров, в котором занято довольно много народу.

Обслуживание шоуменов и создание рынка дорогих и высококачественных товаров имеет определенную общественную пользу. Ибо в производстве таких товаров очень велика доля ручного труда, зачастую они имеют полуремесленный характер, благодаря чему создается много рабочих мест.

Действительно, если бы собранные средства не концентрировались, а использовались всеми гражданами на собственное потребление, это могло бы привести максимум к увеличению потребности в обычных индустриальных товарах массового высомеханизированного и автоматизированного производства, и количество рабочих мест почти бы не изменилось.

Но благодаря именно такой концентрации средств в руках небольшого количества людей создается большое количество новых рабочих мест, создаются целые секторы экономики, связанные как с их обслуживанием непосредственно, так и для производства высококачественных товаров престижного потребления.

Так что в этом плане такая концентрация средств, появление сравнительно крупной прослойки сверхбогатых людей является общественно полезной, тем более, что она создается путем концентрации капиталов.

Например, богатство менеджеров имеют своим источником уже концентрированные капиталы компаний и в этом плане не имеют такого общественного эффекта как богатство именно шоуменов.

*Вот почему общество относится сравнительно настороженно к личному богатству предпринимателей, бизнесменов, менеджеров и высокопоставленных чиновников и государственных деятелей, но очень благосклонно к богатству шоуменов и само даже с удовольствием отдает свои средства, восторгается их большими гонорарами, которые само же и оплачивает.*

Именно поэтому общество не препятствует и не возражает против богатства шоуменов и их фантастических гонораров, скорее, наоборот, поощряет их рост. Чего никак не скажешь о личных доходах и богатстве бизнесменов,

правительственных чиновников и крупных администраторов, к каковому оно относится с плохо скрытой, а порой и открытой враждебностью.

С другой стороны такая концентрация рассеянных средств чрезвычайно выгодна и государству. Попробуйте собрать с этой суммы, рассеянной среди миллионов граждан, налоги. Вряд ли много получите. Но с этого денежного концентрата налоги снять гораздо проще, и можно взять гораздо больше.

Таким образом, концентрация денег через шоу-бизнес, как мы видим, выгодна и обществу, и государству. Поэтому средства массовой информации постоянно раскручивают все новых и новых шоу-звезд на все более и более высокую оплату.

Сейчас уже ни у кого не вызывает сомнения то, что рыночная экономика предполагает многообразие субъектов хозяйственной деятельности, и в сфере шоу-бизнеса хозяйственное пространство делится между частными учреждениями.

Социально-экономический анализ специфики рынка услуг в сфере шоу-бизнеса обнаруживает *действие факторов несовершенства рынка*, которые в экономической теории получили название ошибок рынка, характерных для сферы шоу-бизнеса.

Так, в шоу-бизнесе нередко возникает так называемая **естественная монополия**, ликвидация которой в принципе невозможна без резкого увеличения затрат на единицу продукции. В основе ее формирования лежат, как правило, локальный характер рынков, нетранспортабельность услуг и преимущества концентраций. Например, в небольшом населенном пункте спрос на развлечения удовлетворяется одним-единственным клубом, который, по сути, является естественной монополией. Однако необходимо иметь в виду особенности конкуренции в шоу-бизнесе, которая осуществляется не столько между потреблением товаров определенной группы в рамках одного вида деятельности, сколько за “место” в структуре шоу-бизнеса, т.е. между предложениями по развертыванию разных типов шоу-бизнеса. В небольшом населенном пункте конкурентами клубу могут быть различные формы домашнего досуга, спортивные учреждения, отдых на природе, на улице и т.д.

**Другой тип ошибок рынка** связан с так называемыми переливами, побочными эффектами, возникающими в ходе производства и потребления некоторых благ и в особенности услуг сферы шоу-бизнеса. Суть этого феномена в том, что либо полезный эффект услуги, либо издержки по ее оказанию не полностью достаются непосредственным участникам рыночных сделок, а значит, не получают адекватную оценку, что влечет за собой неоптимальное распределение ресурсов.

Ошибки рынка порождаются также дефицитом информации, в частности информационной асимметрией. Сделки по приобретению услуг заключаются, как правило, до начала их оказания. Потребителю зачастую приходится принимать решение о покупке, располагая информацией главным образом о репутации поставщика, а не о том, насколько качественным будет исполнение конкретной услуги. Указанные ошибки рынка требуют

корректировки действий рыночных сил и выступают в какой-то степени критериями для применения некоммерческих форм финансирования сферы шоу-бизнеса.

О.В. Мазун (Мазун О.В. Специфика товарной формы потребления в сфере культуры. М., 2006.) указывает на специфическую особенность потребителя в сфере шоу-бизнеса: «...Потребитель является одновременно и производителем, находящимся внизу производственного потока... для потребления промышленных товаров в сравнении с товарами в сфере шоу-бизнеса такая активность и творческая позиция потребителя, такие подвижные градации полноты освоения не характерны».

В то же время упрощенные представления о самой сущности рыночных отношений, о способах их оформления, презентированности и функционирования зачастую приводят к разработке наивных моделей, где любое производство товаров (услуг) рассматривается уже как предложение, а факт покупки – как рыночное потребление. В чрезвычайно интересной и важной методологической работе П.Г. Щедровицкого указывается, что “не спрос и предложение создают рынок, а рынок создает спрос и предложение” (Щедровицкий П.Г. Понятие рынка в системно-деятельностном подходе. М., 2005.).

«Рынок шоу-бизнеса ориентирован не на производственную сферу. Зона его действия располагается в границах свободного (непроизводственного) времени. С этой точки зрения можно утверждать, что продукция рынка шоу-бизнеса замкнута на феномене свободного времени и появляется в той исторической точке, когда свободное время вычлняется и обособляется в структуре человеческой жизнедеятельности, с одной стороны, и приобретает личностные характеристики – с другой.» Последнее означает, что способ оформления (заполнения) свободного времени перестает быть надличностным, обязательным и начинает становиться объектом индивидуального выбора (Зуев С.Э. Несколько замечаний к понятию «рынок культуры». М., 2004.).

Очевидно, что в этом случае речь может идти о рыночной системе финансирования шоу-бизнеса.

### **Международный аспект шоу-бизнеса.**

Гораздо важнее национального аспекта - аспект международный.

Мировой опыт показывает, что преимущества и недостатки рыночной системы финансирования, как это ни странно, не оказывают существенного влияния ни на конкретную форму отношения к сфере шоу-бизнеса, ни на реальный уровень культуры и творческий потенциал общества. Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой наряду с прибыльным сектором в сфере шоу-бизнеса живет и развивается та ее часть, *основным источником существования которой являются коммерческие средства.*

Однако соотношение прибыльного и неприбыльного секторов в сфере шоу-бизнеса существенно различается в разных странах, доля общественных средств (включая благотворительные средства частных лиц и негосударственных фондов) в общем доходе отрасли варьируется от 30 до

90%, а доля государственных средств из бюджетов всех уровней управления составляет от 5 до 90%.

Столкновение динамики культурных процессов в нашей стране и анализ “рынка шоу-бизнеса” за рубежом показывает, что на современном этапе ведущим фактором и экономического, и культурного роста становится фактор производства творческого продукта.

Шоу-товар для некоторых стран стал чуть ли не важнейшим экспортным товаром. Шоу-экспорт самый выгодный экспорт. Нет ничего более выгодней. Ибо шоу-ресурс есть неисчерпаемый и постоянно возобновляемый ресурс. На шоу-экспорт не затрачиваются никакие природные ресурсы, он не загрязняет природную среду производителя шоу-товара.

Поэтому страны-экспортеры шоу-товаров заинтересованы в максимально дорогом уровне цен на этом рынке. А цена на шоу-товар в первую очередь определяется уровнем гонораров шоуменов и шоу-звезд. И чем эти гонорары выше, тем выгодней экспорт шоу-товаров.

А кто является главным мировым экспортером на мировом рынке шоу-товаров? США, Франция, Великобритания. Богатые высокоразвитые страны. Кто же является главным импортером? Все остальные страны и прежде всего страны третьего мира.

Действительно, много ли вы обнаружите в США шоу-товаров иностранного производства и в особенности стран третьего мира, куда сейчас мы должны отнести и Россию? Почти нет. Рынки Запада и особенно США практически закрыты для шоу-товаров из стран, не принадлежащих этому клубу стран-шоу экспортеров.

Таким образом, именно через шоу-экспорт осуществляется неравноправный обмен между богатыми странами и бедными, между Севером и Югом-Востоком.

И именно поэтому так заинтересованы эти страны в своем шоу экспорте, в раскрутке своих звезд, во взвинчивании их гонораров. Нефть в обмен на песенки, экологически опасные в производстве удобрения в обмен на голливудские видеофильмы.

Шоу-бизнес становится для Запада и особенно США предметом самой высокой политики. Недаром отношения между США и Китаем во многом были поставлены в зависимость от пиратства шоу и видео продукции.

Шоу-бизнес стал большой политикой потому что это очень большие деньги, выкачиваемые США из стран всего мира и прежде всего стран третьего мира. Шоу-бизнес — это еще и идеология, которая воспитывает в людях чувство превосходства Америки над всем миром, внушает комплекс неполноценности остальным людям и странам и вновь, главным образом, странам третьего мира. И соотечественникам, в том числе.

Что можно было бы предложить, чтобы хоть как-то нейтрализовать этот неравноправный обмен песенок на алюминий?

Запреты на культурные — используем это слово, хотя во многих случаях оно слабо применимо — контакты, естественно недопустимы, так как слишком

много людей, особенно молодежи, являются фанатами западной поп-культуры.

Вряд ли можно чего достичь повышенным налогообложением шоу-импортной деятельности или ограничением вывоза капиталов, заработанных на торговле шоу-товаром, ибо это вызовет либо ограничение приезда в страну всякого рода шоу-групп, либо еще большим вздуванием цен в этой сфере.

Наиболее разумной политикой была бы государственная политика поддержки национальной культуры.

Нужно понять, что **поддержка национальной культуры не расходы, а прямые доходы, так как уменьшается шоу-импорт.** А также складываются более благоприятные условия для собственного шоу-экспорта, ибо выйти на мировой рынок шоу-бизнеса можно уже только на основе культуры, на основе антикультуры.

### **Мерчандайзинг концертной деятельности.**

Мерчандайзинг (merchandising — искусство торговать) — это комплекс мероприятий производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки. Мерчандайзинг - это набор технологий для построения эффективных коммуникаций между покупателем и товаром на местах продаж. Мерчандайзинг использует в основном приемы рекламы на местах продаж и sales promotion.

Мерчандайзинг - направление в маркетинговых коммуникациях, способствующее стимулированию розничных продаж через привлечение внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала. Это способ создания оптимальных условий для контакта потребителя с продвигаемым товаром, с помощью визуального или иного способа привлечения внимания к товару с целью вызвать у потребителя желание купить этот товар.

### **Цели, которые преследует мерчандайзинг:**

- вызвать желание, побудить потенциального покупателя выбрать
- и приобрести именно ваши товары;
- формирование лояльности покупателей к торговой точке, к торговой марке и к производителю;
- продвижение продукции в розничной торговле - **Point of Sale** (конечная точка продаж) — для новых торговых марок или брендов;
- увеличение объема продаж.

### **Задачи мерчандайзинга:**

- информирование покупателя о месте нахождения товара;
- предоставление максимально полной информации о сути товара и цене;
- привлечение максимального внимания к конкретному месту предоставления товара;
- воздействие на покупателя с целью убеждения его сделать покупку немедленно, «Здесь и сейчас!»;

- предотвращение наступления товара-конкурента методами повсеместного брендинга;
- управление сбытом: продажу дополнительных инвестиций;
- управление поведением потребителей: увеличение средней суммы покупки.

Задачи коммуникационной политики в мерчандайзинге:

- разработка программы маркетинговых коммуникаций;
- обеспечение покупателей необходимой информацией;
- совершенствование видов и способов рекламы в местах продажи;
- сокращение продолжительности мыслительного процесса, проходящего с момента знакомства покупателей с товаром до момента его полного освоения;
- обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия продавцов-консультантов;
- сокращение периода адаптации покупателей в зале;
- создание атмосферы места продажи адекватной психологическому состоянию посетителей.

**Основная задача** – стимулирование продавцов к активным продажам рекламируемых товаров и воздействию на покупателей с целью обеспечения ими покупки.

Для осуществления задач используются такие инструменты, как:

- размещение рекламных материалов;
- правильное оформление цены к каждому товару;
- выкладка товара по плануграмме, составленной специалистами с учетом всех нюансов продукции;

**Результатом мерчандайзинга** является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар. Чем лучше представлен товар, тем выше вероятность его покупки.

Мерчандайзинг является последним шагом для достижения высокого уровня продаж.

**Мерчандайзингом в шоу-бизнесе** называется продажа товаров (плакатов, футболок, наклеек и т.д.) с именами или изображениями артистов тура, «суперзвезд» и т.д.

Т.о.

В шоу-бизнесе мерчандайзингом можно назвать систему продвижения товара, имеющего отношение к артисту или лейблу на месте продаж (CD, видео, майки, плакаты, кепки и т.п.), таким образом, мерчандайзинг – это комплекс мероприятий, направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки. Мерчандайзинг присутствует на программах различного уровня: от сольных концертов на небольших площадках (здесь в основном можно приобрести плакаты, открытки и CD) до масштабных шоу-программ и мюзиклов, где ассортимент дополняется видеопродукцией (DVD), майками, кепками и другой сувенирной продукцией.



В практике концертной деятельности существует два типа мерчандайзинга:

- Концертный мерчандайзинг - когда товары подаются за высокие цены, чтобы удовлетворить потребности аудитории, предоставить зрителям возможность показать друзьям, знакомым, коллегам по работе, учебе, родственникам, что они были на этом концерте и даже получили автограф исполнителя, продюсера, композитора и т.д.

- Розничный мерчандайзинг - продажа товаров около концертной площадки, в розничных магазинах, фан-клубах и т.д.

Концертный мерчандайзинг представляется для более значимым, поскольку посетители готовы заплатить сколько угодно, лишь бы приобрести сувенир.

Розничный мерчандайзинг значительно скромнее, поскольку нет такого ажиотажа как на концерте, но, тем не менее, его можно и нужно хорошо организовать.

### **Концертный мерчандайзинг.**

Для организации мерчандайзинга продюсер должен предоставить мерчандайзеру право на использование имени и изображения на товарах, подлежащих реализации. Мерчандайзер принимает на себя ответственность за изготовление товара, контроль за его продажей на концертах и выплату продюсеру с каждой продажи гонорара. Стандартный гонорар составляет 25-35% от валовой выручки. Суперзвезды иногда получают и больше. Нередко величина гонорара растет в зависимости от объема продаж.

Как правило, сам мерчандайзер не продает товар, а заключает контракт с владельцем концертной площадки, который предоставляет персонал, витрину, лотки и т.д. Он только привозит товар, сдает определенное количество, получает наличные деньги и непроданный товар. Концертная площадка получает процент с продажи, в который входит оплата продавцов и прибыль площадки. Гонорар площадки оговаривается агентом, но он за это ничего не получает.

Мерчандайзинг предлагает выплату авансов. Сроки и размер определяет мерчандайзер. Как правило, аванс зависит от масштаба турне — чем больше зрителей, тем больше товаров продаст продюсер. Обычно контракты о мерчандайзинге составляют на один год, но условия о продлении контракта оговариваются до окончания тура. Особенность контракта в мерчандайзинге заключается в необходимости погашения аванса. Продюсер в этом заинтересован в первую очередь, чтобы не быть связанным с мерчандайзером всю жизнь.

Одной из проблем мерчандайзинга является реализация непроданных товаров. Очень важно помнить что:

- мерчандайзер может продавать только то, что не реализовано (без права дальнейшего производства товаров);
- снимается эксклюзивность, то есть продюсер может к реализации товара привлечь других мерчандайзеров;
- мерчандайзер не имеет права продавать товар по низкой цене;
- у продюсера есть право в конце срока выкупить весь товар;

- по окончании срока распродажи мерчандайзер должен уничтожить все, что осталось.

### **Розничный мерчандайзинг.**

В розничный мерчандайзинг входит продажа товаров в любых местах, кроме концертных площадок. Розничный мерчандайзинг выполняет функцию посредника между продюсером и другими мерчандайзерами. Таким образом, он предоставляет право розничным торговым организациям, компаниям вторичную лицензию и будет получать процент с дохода от лицензий, как правило, 20-30%. Продюсеру розничный мерчандайзинг заплатит 70-80% от гонораров и авансов, полученных от торговых организаций и компаний. Конечно, продюсер сам может заключить с ними контракт, но как показывает практика, лучше нанять мерчандайзера и платить ему процент.

### **Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Дайте определения «Рынок». В чем состоит его ключевая роль?
2. Что такое рынок шоу-бизнеса?
3. Какая социально-экономическая роль шоу-рынка?
4. Какой международный аспект шоу-бизнеса?
5. Что такое «Мерчандайзинг концертной деятельности»?
6. Какие виды мерчандайзинга концертной деятельности вы знаете?

## **Тема 14. «Риски. Управление рисками в сфере музыкального бизнеса.»**

### **План**

1. Понятие риска и его сущность.
2. Виды и классификация рисков.
3. Методы управления рисками.
4. Анализ и оценка рисков.
5. Управление рисками, риск-менеджмент на фирме в сфере музыкального бизнесе.
6. Значение, место и роль управления рисками в сфере музыкального бизнеса.
7. Прямые и косвенные издержки. Способы привлечения инвестиций в шоу-проекты.
8. Страхование финансовых рисков.
9. Экономические основы риск-менеджмента в сфере музыкального бизнеса.

Перед тем, как рассмотреть вопрос управление рисками в сфере музыкального бизнеса, давайте разберем основное понятие - «риск», непосредственно связанное с нашим вопросом.

В общем случае под **риском** понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери

(например, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

В предпринимательской деятельности под **риском** принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Или **риск** - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

В явлении риск можно выделить следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и др. потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Как правило, все **виды рисков** взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность предпринимателя. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

**Классификация рисков** означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения.

**По времени** возникновения риски распределяются:

- на ретроспективные,
- текущие
- перспективные риски.

Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

*По факторам возникновения риски подразделяются на:*

- **Политические риски** - это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую

деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

- **Экономические (коммерческие) риски** - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска - частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

**По характеру учета риски делятся на:**

- К внешним рискам относятся риски, не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и физические лица, которые проявляют потенциальный и реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.
- К внутренним рискам относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

**Классификация рисков** по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

**Производственный риск** связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, гибель или повреждение оборудования и др.

**Коммерческий риск** - это риск, возникающий в процессе реализации продуктов и услуг. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема проведения концертов и заказов на продукт, повышение цены, изменение конъюнктуры рынка, расторжение контракта или потеря продукта, повышения издержек.

**Финансовый риск** связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

**Страховой риск** - это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах - перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Формируя классификацию, связанную с производственной деятельностью, можно выделить следующие риски:

- **Организационные риски** - это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.
- **Рыночные риски** - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.
- **Кредитные риски** - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций.
- **Юридические риски** - это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.
- **Технико-производственные риски** - риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по последствиям:

- **Допустимый риск** - это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую

целесообразность, т.е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

- **Критический риск** - это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.
- **Катастрофический риск** - риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей.

Многообразие применяемых в предпринимательской деятельности методов управления риском можно разделить на 4 группы, с которыми вы можете ознакомиться:

### **Методы управления рисками:**

#### **1. Методы уклонения от риска** наиболее распространен.

Методы уклонения от риска подразделяются на:

- отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами, не расширение круга партнеров; отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;
- отказ от рискованных проектов, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение;
- страхование рисков, основной прием снижения риска, страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, но и повышает ответственность лиц, принимающих решения, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить защитные мероприятия в соответствии со страховыми контрактами. Правда, трудно использовать механизм страхования при освоении новой продукции или новых технологий, так как страховые компании не располагают в таких случаях достаточными данными для проведения расчетов;
- поиск гарантов, т.о. при поиске гарантов, как и при страховании, целью является перенос риска на какое-либо третье лицо. Функции гаранта могут выполнять различные субъекты (различные фонды, государственные органы, предприятия) при этом необходимо соблюдать принцип равной взаимной полезности, т.е. желаемого гаранта можно заинтересовать уникальной услугой, совместной реализацией проекта;
- увольнение некомпетентных работников.

**2. Методы локализации рисков** используются в редких случаях, когда удается довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения.

Выделив экономически наиболее опасные этапы или участки деятельности в обособленные структурные подразделения, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска.

К таким методам локализации относятся:

- создание венчурных предприятий предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических (рискованных) проектов. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность использования научного и технического потенциала материнской компании;
- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

**3. Методы диверсификации рисков** заключаются в распределении общего риска и подразделяются на:

- распределение ответственности между участниками проекта необходимо при распределении работ между участниками проекта четко разграничить сферы деятельности и ответственность каждого участника, а так же условия перехода работ и ответственности от одного участника к другому и юридически это закрепить в договорах. Не должно быть этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;
- диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования это увеличение числа применяемых технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей;
- диверсификация сбыта и поставок, т.е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке, могут быть компенсированы успехами на других рынках;
- диверсификация инвестиций это предпочтение реализации нескольких относительно небольших по вложениям проектов, чем реализация одного крупного инвестиционного проекта, требующего задействовать все ресурсы и резервы предприятия, не оставляя возможностей для маневра.
- распределение риска во времени (по этапам работы), т.е. необходимо распределять и фиксировать риск во времени при реализации проекта. Это улучшает наблюдаемость и контролируемость этапов проекта и позволяет при необходимости сравнительно легко их корректировать.

**4. Методы компенсации рисков** связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Методы компенсации рисков более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения:

- стратегическое планирование деятельности как метод компенсации риска дает положительный эффект, если разработка стратегии охватывает все сферы деятельности предприятия. Этапы работы по стратегическому планированию могут снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать *появление узких мест* при реализации проектов, заранее идентифицировать источники рисков и разработать компенсирующие мероприятия, план использования резервов;
- прогнозирование внешней обстановки, т.е. периодическая разработка сценариев развития и оценки будущего состояния среды хозяйствования для участников проекта, прогнозирование поведения партнеров и действий конкурентов общеекономическое прогнозирование;
- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах. Необходимо широкое использование информатизации - приобретение и постоянное обновление систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, привлечение консультантов. Полученные данные позволят уловить тенденции развития взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, дадут время для подготовки к нормативным новшествам, предоставят возможность принять соответствующие меры для компенсации потерь от новых правил хозяйственной деятельности и скорректировать оперативные и стратегические планы;
- создание системы резервов этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются страховые запасы.

Актуальным является выработка финансовой стратегии для управления своими активами и пассивами с организацией их оптимальной структуры и достаточной ликвидности вложенных средств.

- обучение персонала и его инструктирование.

При выборе конкретного метода управления рисками риск-менеджер должен исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

В основе риск-менеджмента лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.



**Риск-менеджмент** представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под **стратегией управления** понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

**Тактика** - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

**Задачей тактики** управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

**Риск-менеджмент** как система управления **состоит из двух подсистем:** управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

**Объектом управления** в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, партнерами и конкурентами.

**Субъект управления** в риск-менеджменте - это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной **информации** между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает:

- получение,
- передачу,
- переработку,
- использование информации.

В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска.

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и **вида информации**: *статистической, экономической, коммерческой, финансовой.*

Любое решение основывается на информации. Важное значение имеет качество информации. Чем более расплывчата информация, тем неопределеннее решение. Качество информации должно оцениваться при ее получении, а не при передаче. Информация стареет быстро, поэтому ее следует использовать оперативно.

**Анализ рисков** - процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

**Оценка рисков** - это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков.

- Потери от риска независимы друг от друга.
- Потеря по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потери по другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств).
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: **качественный** и **количественный**.

Качественный анализ имеет целью определить (идентифицировать) факторы, области и виды рисков.

Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска предприятия в целом.

**Привлечение ресурсов, необходимых для осуществления проекта, и обеспечение их эффективного использования являются главными функциями предпринимателя (менеджера или продюсера), действующего в сфере музыкального бизнеса.**

Их реализация невозможна без системной защиты от отрицательного воздействия событий случайного и непредсказуемого характера (рисков), способных привести к срыву проекта или нанести ему ущерб. Поэтому продюсер, организующий производство и реализацию аудиовизуальной продукции, музыкальный менеджер, промоутер должны быть профессионально готовы к активному применению такого инструмента обеспечения инвестиционной привлекательности и эффективности своей деятельности, каким является управление рисками (УР, риск-менеджмент).

Как мы уже говорили выше, в той или иной степени риски сопутствуют любому предпринимательскому проекту, воздействию всевозможных рисков человек подвергается на протяжении всей жизни, хотя бы интуитивно вырабатывая собственную политику по управлению ими.

*Предприниматель не может позволить себе полагаться только на интуицию, поэтому целенаправленная разработка и осуществление комплексной программы управления рисками как неотъемлемой части общей системы управления реализацией предпринимательских проектов являются его профессиональной обязанностью.*

Полноценным предпринимателем является не просто человек, обеспечивающий привлечение и использование ресурсов в процессе реализации проекта в сфере шоу-бизнеса.

*Главным критерием полноценности его деятельности являются ее направленность на получение прибыли на основе самокупаемости, достижение прибыльного возврата вложенных средств при одновременном обеспечении высокого нравственного и художественного уровня реализуемых проектов.*

Если же лицо, именующее себя продюсером или антрепренером - (фр. entrepreneur — предприниматель) — менеджер или предприниматель в некоторых видах искусства, содержатель либо арендатор частного зрелищного предприятия (театра, цирка и др.) — антрепризы. За рубежом антрепренёры именуются: менеджер (в Англии), импресарио (в Италии), продюсер (в США), нацелено на то, чтобы удовлетворить свои интересы не из прибыли от реализации проекта, а главным образом на стадии осуществления затрат, то серьезной заинтересованности в управлении рисками оно испытывать не будет.

Такие лица составляют большинство в современном отечественном шоу-бизнесе, и именно эта сильная зараженность квазипродюсерством является одной из главных причин неразвитости механизмов управления рисками в этой сфере.

*Для полноценных продюсеров профессиональная организация управления рисками является инструментом обеспечения прибыльности их деятельности, а значит, жизненно важной потребностью.*

Теоретически **УР можно определить как систему** организационно-экономических мероприятий, направленных на своевременное выявление, оценку, предупреждение и контроль событий случайного и непредсказуемого характера, способных вызвать перерыв в нормальной реализации предпринимательского проекта.

Сюда же следует отнести и финансирование мероприятий по предупреждению и ликвидации негативного воздействия подобных событий. В развитой системе экономического управления УР выполняет важную роль - защищает предпринимателя от отрицательного влияния обстоятельств, которые находятся вне непосредственного разумного контроля его самого и нанятых им менеджеров. Тем самым в определенной степени обеспечиваются условия для непрерывного функционирования

предпринимательских проектов, что, в свою очередь, является основой для поддержания запланированного уровня издержек.

*Всегда следует помнить, что в основе достижения экономической эффективности, то есть прибыльности предпринимательских проектов, лежит поддержание запланированного уровня издержек, которое в существенной степени обеспечивается путем применения системы управления рисками.*

Таким образом, УР выступает как важный фактор эффективной реализации замыслов предпринимателя.

Руководитель, осуществляющий управление процессом реализации того или иного предпринимательского проекта, управление тем или иным объектом собственности, должен ясно представлять себе значение развитой системы УР для:

- эффективной реализации проекта,
- эффективного функционирования данного объекта в современных экономических условиях.

Жесткая конкуренция предпринимателей за инвестиционные ресурсы остро ставит сегодня вопрос об адекватности организационно-экономической среды, сформированной в рамках конкретного предпринимательского проекта, общеэкономическим условиям его реализации.

Если в экономических системах с развитыми рыночными отношениями наличие у предпринимателя (продюсера, антрепренера, промоутера) всесторонней программы управления рисками является предварительным условием получения им финансовых и инвестиционных ресурсов, то в специфических условиях современной отечественной экономики реализация системы УР для каждого проекта в сфере музыкального бизнеса приобретает особую актуальность.

Таким образом, *значение развитой системы УР для осуществления проектов в сфере музыкального бизнеса определено современными общеэкономическими условиями, когда эффективность использования ресурсов превратилась в первоочередную потребность, без которой невозможно обеспечить финансирование и реализацию продюсерских проектов.*

Чтобы сделать практические шаги по разработке и реализации программы УР в рамках предпринимательского проекта, каждый продюсер, антрепренер или промоутер должен, конечно, иметь понятие о сущности управления рисками. Это, в свою очередь, тесно связано с пониманием сущности тех видов рисков, которые являются объектом теории и практики УР.

Главным моментом при этом является то, что УР имеет дело с рисками, находящимися вне пределов разумного контроля предпринимателя или управляющего хозяйствующей единицей. Здесь заключено *важнейшее*

*отличие от подхода с точки зрения маркетинга, когда риск нереализации предпринимательского проекта напрямую зависит от инвестиционных решений предпринимателя, квалификации подобранного им персонала, организаторских способностей и т.д., т.е. от всего того, что находится, должно или может находиться под его контролем.*

*В связи с этим в теории УР характеру последствий риски подразделяются чистые и спекулятивные рисков.*

Эти понятия можно определить следующим образом:

- **чистые риски** (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери или убытки для предпринимательской деятельности, нет вероятности получения дохода. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, кражи, недееспособности организации;

- **спекулятивные риски** (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. То есть существуют тогда, когда одновременно присутствуют возможности и потерять, и выиграть что-либо. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства. (Например, при вложениях в ценные бумаги, инвестициях в реконструкцию предприятия, приобретении прав на сценарий с целью последующей реализации кинопроекта, приобретении прав на готовый фильм с целью осуществления его проката, покупке прав на постановку известного мюзикла и т.п.), спекулятивные риски либо находятся, либо должны находиться в пределах разумного контроля предпринимателя.

**Чистые риски** носят повторяющийся характер, подчинены определенным объективным закономерностям, которые могут быть описаны математическими методами.

На этой базе может быть построена научно обоснованная политика по защите от их отрицательного воздействия.

Например, периодичность и масштабы стихийных бедствий в той или иной местности вполне поддаются изучению, научному анализу и эта информация может быть использована как при планировании выезда съемочной группы в экспедицию, так и при организации страхования такой экспедиции.

Воздействие же на бизнес **спекулятивных рисков** в существенной степени зависит от личностных, то есть субъективных, характеристик предпринимателей и нанятых ими людей (их квалификации, морально-нравственных качеств, состояния здоровья, психической устойчивости и т.п.).

Тогда и сам предприниматель, и буквально каждый участвующий в проекте сотрудник становятся источниками спекулятивных рисков. Таким образом, строгой научной базы для управления спекулятивными рисками нет и сформировать ее практически невозможно.

В нашем несовершенном мире практически возможным является только управление чистыми рисками и квалифицированный продюсер должен четко себе представлять границы применимости реального риск-менеджмента.

*Предприниматель должен иметь в виду, что какие-либо события, являющиеся следствием воздействия чистых рисков, обязательно происходят при функционировании предпринимательской структуры даже в течение достаточно короткого времени.*

Это - одна из объективных закономерностей осуществления предпринимательской деятельности. Игнорирование ее последствий в современных условиях является верным признаком непрофессионализма.

Особенно важен учет этой закономерности в деятельности структур, функционирующих в сфере музыкального бизнеса т.к. эта сфера характеризуется особенной подверженностью воздействию чистых рисков.

Практически значимое представление о степени воздействия обстоятельств случайного и непредсказуемого характера на бизнес может быть получено в результате краткого анализа экономического содержания их подверженности рискам.

Речь при этом идет об **оценке издержек**, которые может понести предприниматель вследствие влияния чистых рисков.

Прежде всего, предприниматель должен иметь в виду те возможные издержки, которые могут непосредственно возникнуть в результате неожиданных убытков как таковых, то есть в результате отрицательного воздействия огня, воды, стихийных бедствий и т.п. Размер возможного прямого ущерба в этих случаях представить достаточно легко: он может достигать до 100% стоимости продюсерского проекта.

В то же время нельзя забывать и о **косвенных издержках**, которые могут стать следствием воздействия чистых рисков и по своим масштабам нередко могут превосходить прямые убытки.

*В этом случае теория УР говорит о так называемых убытках от перерыва в деятельности.*

Предприниматель должен помнить, что объект, пострадавший в результате воздействия рисков (например, декорация, поврежденная пожаром, или площадка для съемки клипа, подверглась воздействию снегопада), не способен вследствие этого нормально функционировать.

Соответственно, у продюсера возникают серьезные проблемы в исполнении обязательств перед арендодателями, зрителями, кредитными организациями, деловыми партнерами, собственным персоналом и др. Все это в совокупности и формирует убытки от перерыва в деятельности, способные

значительным грузом дополнительных финансовых издержек оказывать негативное влияние на продюсерский проект и его эффективную реализацию. Практика предпринимательской деятельности знает немало примеров того, как предпринимательские структуры теряли свое место на рынке вследствие убытков от перерыва в деятельности и в результате попросту прекращали свое существование.

**Издержки**, связанные с неопределенностью в процессе реализации проекта при отсутствии программы УР, также должны быть учтены при рассмотрении вопроса об оценке экономического содержания подверженности риску.

Физическое и нервное напряжение предпринимателя, когда он вынужден действовать в условиях неопределенности и незащищенности от воздействия чистых рисков, превращается на длительных отрезках времени в серьезный фактор, сдерживающий управленческую инициативу и способность к принятию оптимальных решений. Это, в свою очередь, очень скоро становится тормозом, сдерживающим эффективную реализацию продюсерских проектов.

1. Неизбежным следствием неопределенности по отношению к возможному влиянию чистых рисков становятся **перекосы в использовании ресурсов**. Нерациональность в использовании основных факторов производства, распоряжении финансовыми средствами, формировании запасов и т.п. ложится тяжелым бременем на предпринимателей, творческие коллективы, и их менеджеров.

2. Кроме того, неопределенность по отношению к воздействию чистых рисков приводит к тому, что предприниматели вынуждены **отказываться от реализации потенциально прибыльных, но сложных по организации проектов**. В то же время предпринимательская, и особенно продюсерская, деятельность в современных условиях тесно связана с осуществлением именно зрелищных, а значит, сложных проектов, отказ от которых непременно приводит к торможению развития бизнеса.

Неразвитость программ противостояния отрицательному воздействию событий случайного и непредсказуемого характера в сфере музыкального бизнеса является серьезным сдерживающим фактором, объективно вызывающим настороженность и **колебания потенциальных инвесторов**.

Отсутствие благоприятных условий для привлечения финансовых ресурсов серьезно ограничивает возможности продюсеров, прежде всего, по привлечению основных факторов производства, без чего часто невозможно в принципе говорить не только о реализации, но даже о начале продюсерского проекта.

В настоящее время реальным представляется вариант финансового обеспечения проекта, основанный на сочетании государственных вложений и привлечении ресурсов из негосударственных источников. Таким образом, в

современных условиях вопрос об устранении зависимости реализации предпринимательских проектов в сфере музыкального бизнеса от чистых рисков особенно тесно увязывается с решением ключевой задачи каждого предпринимателя - **привлечения инвестиций**.

*Система управления рисками как раз и призвана способствовать решению обозначенных выше проблем и с этой точки зрения должна рассматриваться как важный резерв продюсера, профессиональное использование которого способно существенно повысить эффективность его предпринимательской деятельности, особенно если эта эффективность рассматривается с позиций долговременной перспективы.*

*Значительная часть операций:* по страхованию финансовых рисков, зарплатные страховые схемы, обеспечивающие оптимизацию финансовых потоков под видом страхования работников, имущества и гражданской ответственности предприятий, - вот неполный перечень страховых суррогатов, подпитывающих иллюзии о том, что управление рисками может заменить собой собственно управление предпринимательской деятельностью и избавить управляющего от необходимости быть профессионалом своего дела.

Помимо этого, серьезным управленцам следует иметь в виду, что все более широкое распространение квазистраховых финансовых схем серьезно подрывает надежность отечественных страховых организаций, фактически превращая их в финансовые пирамиды, и что доверять страховщикам, которые активно рекламируют свои возможности по оптимизации финансовых потоков клиентов, профессиональный менеджер не должен. Примеров того, как такие риск-менеджеры исчезали с рынка вместе с деньгами и иллюзиями своих клиентов, более чем достаточно, в том числе и применительно к сфере музыкального бизнеса.

*В целом потенциальный вклад УР в деятельность предпринимателя, действующего в сфере музыкального бизнеса, состоит в минимизации возможного ущерба от воздействия событий случайного и непредсказуемого характера, а значит, в увеличении прибыли (поддержания планового уровня затрат) путем осуществления мероприятий, сокращения случайных потерь, передачи возможного ущерба третьим лицам.*

Важными **формами вклада УР** в обеспечение эффективности функционирования продюсера, музыкального менеджера, промоутера являются:

- создание благоприятного климата для сторонних инвесторов,
- формирование условий для сохранения и поддержания устойчивых связей с партнерами,
- развитие предпосылок для более активного проявления предпринимательской инициативы менеджерами за счет высвобождения



их внимания от проблем, связанных с потенциальной подверженностью рискам.

В конечном счете можно утверждать, что развитие системы УР как ценного экономического актива предпринимательской деятельности является делом выгодным как для продюсера, так и для нанимаемого им персонала.

Исходя из вышесказанного можно вполне точно определить место УР в структуре управления продюсерской деятельностью: *система УР представляет собой важную составную часть общего механизма управления, обеспечивающего эффективную реализацию продюсерских проектов.*

**Роль системы УР** состоит в том, чтобы через защиту проектов от отрицательного воздействия событий случайного и непредсказуемого характера создать условия для непрерывной и безубыточной их реализации. В свою очередь, наличие определенных гарантий непрерывности и безубыточности реализации продюсерских проектов является базой для привлечения капитала и достижения эффективности продюсерской деятельности в целом.

### **Экономические основы риск-менеджмента в сфере музыкального бизнеса.**

Создание в рамках каждого шоу-проекта условий, благоприятных для привлечения и использования всех видов ресурсов, непосредственно связано с разработкой и реализацией конкретной программы УР, которая должна отвечать особенностям предпринимательской деятельности в сфере музыкального бизнеса в целом и специфике каждого отдельно взятого проекта.

Эффективное применение инструментов риск-менеджмента может быть обеспечено только на основе глубокого понимания предпринимателем объективных предпосылок формирования рискованного портрета конкретного шоу-проекта и объективных условий, влияющих на разработку и реализацию программ риск-менеджмента.

Для того чтобы реально управлять рисками, мало просто осознавать, что проект подвержен воздействию чистых рисков, необходимо знать, какие риски имеют особое значение в сфере музыкального бизнеса, какова степень их вероятного воздействия на проект, какими возможностями обладает предприниматель для организации защиты от их отрицательного влияния.

Знание экономических основ управления рисками в музыкальном бизнесе позволяет продюсеру выработать правильные подходы к организации и осуществлению программ риск-менеджмента и страхования. Деятельность в сфере музыкального бизнеса, как и любая другая разновидность предпринимательской деятельности, осуществляется посредством вступления предпринимателя в экономические отношения с поставщиками тех или иных ресурсов, товаров и услуг, необходимых для реализации

проекта. В эти отношения и предприниматель, и его контрагенты вступают в соответствии со своими интересами. Эти интересы являются движущей силой экономических отношений.

*Понимание интересов участников экономических отношений - главная предпосылка эффективного управления предпринимательской деятельностью во всех ее формах.*

Поэтому, для того чтобы выработать правильную политику по управлению рисками, необходимо знать и уметь анализировать свойства предпринимателя как участника отношений по управлению рисками и страхованию. Такие знания и умения и есть ни что иное, как знания экономических основ управления рисками предпринимательской деятельности и умения применять эти знания на практике.

С помощью **анализа можно выделить три основных свойства**, объективно присущие любому предпринимателю как участнику отношений по управлению рисками:

- присущая конкретной разновидности предпринимательской деятельности подверженность рискам, на основе которой формируется рисковый портрет предпринимателя;
- уровень платежеспособности предпринимателя;
- уровень развития риск-менеджмента в конкретной предпринимательской структуре.

Разрабатывая и реализуя программу мер по управлению рисками, предприниматель должен учитывать состояние и действие всех этих свойств, влияющих на формирование его заинтересованности в эффективном риск-менеджменте своих проектов.

В деятельности продюсера, музыкального менеджера, предпринимателя, действующего в области музыкального бизнеса, исключительно важное значение имеет зависимость ее результатов от участия тех или иных личностей: артистов, музыкантов, "звезд" и т.п.

Поэтому риски, которым подвергаются эти ключевые фигуры и в своей, казалось бы, частной жизни, и во время занятости на продюсерских проектах, становятся рисками, которым подвергается и сам предприниматель.

Таким образом, особенности самой деятельности в сфере музыкального бизнеса таковы, что каждая из ее составных частей: и цель, и живой труд, и предмет труда, и средства труда, и результат имеют особую подверженность рискам, отличающую "рисковый портрет" этой деятельности от любой другой.

При этом главные отличия заключены в исключительной роли рисков, влияющих на высококвалифицированный (так называемый творческий) живой труд и на носитель, в котором воплощены вся информация и все затраты, произведенные предпринимателем.

В целом "рисковый портрет" предпринимательской деятельности в музыкальном бизнесе в основе своей складывается из сочетания охарактеризованных выше общих и особенных рисков, комплексно воздействующих на реализацию проектов.

На практике на предпринимательскую деятельность влияет также специфика проявления этих рисков в рамках конкретного проекта.

*Практические возможности предпринимателя* по организации защиты от воздействия рисков, образующих "рисковый портрет" реализуемых им проектов, в существенной степени определяются состоянием, в котором пребывает еще одно его существенное свойство, - **платежеспособность**. Ограничения, которые она накладывает на разработку и реализацию предпринимателями программ управления рисками их деятельности, вполне очевидны: нередко современные отечественные предприниматели не обладают высокой платежеспособностью.

Ограниченная платежеспособность вызывает необходимость обеспечения оптимального сочетания цены и качества программ риск-менеджмента.

Это, в свою очередь, предъявляет особые требования к профессиональному уровню организации работы по управлению рисками в рамках предпринимательской структуры: ведь при ограниченных ресурсах необходимо добиться максимальной эффективности.

Т.О. С одной стороны, высокая подверженность разнообразным рискам, определяемая особенностями рискового портрета шоу-проектов, с другой стороны, ограниченная платежеспособность среднестатистического отечественного предпринимателя объективно формирует повышенные требования к профессионализму предпринимателя и его сотрудников в области риск-менеджмента.

Помимо решения вопросов внешнего проблемного поля, особое значение для эффективной организации риск-менеджмента имеет правильная организация работы по управлению рисками внутри самой предпринимательской структуры и на каждом из осуществляемых ею проектов. Для того чтобы соответствовать этим требованиям и необходимости эффективной реализации своих интересов в области управления рисками и страхования, предприниматель должен иметь, прежде всего, четкое представление о порядке разработки и реализации программ страхового риск-менеджмента.

### **Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Что такое риск и в чем его сущность?
2. Назовите основные виды рисков.
3. Какие Вы знаете методы управления рисками?
4. Как осуществляется анализ и оценка рисков?
5. Для чего фирме в сфере музыкального бизнеса необходимо риск управление?

6. Что такое издержки? Приведите примеры.
7. Какие Вы знаете способы привлечения инвестиций в шоу-проекты?
8. Для чего необходимо страхование финансовых рисков?

### Тема 15. «Стратегический менеджмент в музыкальном бизнесе.»

#### План

1. Понятие стратегии.
2. Типы и основные принципы стратегии.
3. Отличительные особенности стратегии.
4. Уровни стратегического управления.
5. Классификационные признаки стратегий.
6. Оценка и контроль выполнения стратегии.
7. Сущность, принципы, функции стратегического менеджмента.
8. Основные этапы стратегического менеджмента.
9. Стратегическая сегментация. Жизненные циклы спроса, технологии и продукта в музыкальном бизнесе.

**Стратегия** – интегрированная (объединяющая, соединяющая) модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В стратегическом планировании существует два противоположных взгляда на понимание **стратегии**.

*В первом случае стратегия* – это конкретный долгосрочный план достижения цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что *все возникающие изменения предсказуемы*, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

*Во втором случае под стратегией* понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия сферы музыкального бизнеса, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия.

**В музыкальном бизнесе** под **стратегией** понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно **стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.**

Как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии.

Они могут *открыть новые перспективы* развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, *заставить отказаться* от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Итак, **«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.»**

**«Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»**

**Существует четыре основных типа стратегий:**

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной *диверсификации*. (Расширение выбора продукта и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.)
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

**Стратегия** есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых продюсеры могут принимать решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

### **Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):**

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие:
  - какие виды продукции и благодаря какой технологии она будет разрабатывать,
  - куда и кому сбывать свои продукты,
  - каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

1. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их называют организационной концепцией.
2. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Основные **отличительные особенности стратегии** выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегическое управление", 1979 г.:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы,

во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях;

во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

1. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.
2. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
3. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

4. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели.
5. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.
6. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией.
7. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

**Первый уровень** – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о покупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании любых сфер музыкального бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами музыкального бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

**Второй уровень** – сферы музыкального бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы музыкального бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

**Третий** – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства, управления персоналом и т.д.

**Четвертый** – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов (если таковые имеются).

*Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.*

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию.

Среди **классификационных признаков** наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла организации;

- относительная сила позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Стандартно предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

**Выбор стратегии** предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

При этом используется специальный инструментарий, включающий:

1. количественные методы прогнозирования,
2. разработку сценариев будущего развития,
3. портфельный анализ.





Рис. 1 Факторы, влияющие на выбор стратегии

**Реализация стратегии** осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как *среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии*.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит продюсеру. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

**Первый этап:** углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников организации с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

**Второй этап:** разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На **третьем этапе** продюсер принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

**Четвертый этап** состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

**Пятый этап:** корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

### **Оценка и контроль выполнения стратегии.**

Принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание

должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

**Стратегический менеджмент** - это одна из функций управления, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании.

Формулировка стратегии (образа действий) и ее инструментарий являются ядром управления и важным признаком управления компании.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

**Рассмотрим основные этапы стратегического менеджмента.**

**Стратегический анализ** требует четкого понимания со стороны продюсера того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше.

Для этого необходима:

- эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций;
- хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия, которая дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.
- знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

*Особенностью стратегического менеджмента* является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить: *к чему стремиться, какие цели ставить.*

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели.

Классифицировать цели можно по следующим функциональным областям:

*Рыночные цели* (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;
- число клиентов;
- доля рынка.

*Производственные цели* (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей.

*Организационные цели* – все, что касается управления, структуры и персонала организации.

*Финансовые цели* – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении.

*Установление целей для организации в целом.* Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации в музыкальном бизнесе следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

*Построение иерархии целей.* Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

*Установление индивидуальных целей.* Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня каждого сотрудника организации. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый сотрудник проекта включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

- цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;
- упреждающее изменение целей.

При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

*Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации.* На практике процесс установления целей в различных организациях происходит поразному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать продюсеру.

*Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.*

**Анализ внешней среды** осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются:

1. экономика,
2. политика,
3. рынок,
4. технология,
5. конкуренция,
6. международное положение
7. социально-культурное поведение.

Таким образом, *стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии*, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;
- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

**Стратегический выбор** включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант.

Есть специальные **методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций** на базе сценариев развития и портфельного анализа.

Формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе **стратегического планирования**.

При этом определяются :

1. временные рамки,
2. ресурсы,
3. источники
4. объемы финансирования
5. ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

При разработке стратегии необходимо учитывать, что любая компания имеет **этические обязательства** перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке продукта или услуг.

**Реализация выбранной стратегии.** Деятельность продюсера направлена:

1. на модернизацию (при необходимости) системы управления,
2. приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы,
3. выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала.

**Стратегический менеджмент** формируется таким образом, чтобы помочь продюсеру предвидеть тенденции развития музыкального бизнеса, отслеживать внешние влияния.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести:

1. реконструкцию предприятия,
2. внедрение новой продукции и технологий,
3. организационные изменения правовой формы предприятия,
4. структуры производства и управления,
5. оплаты труда,
6. выход на новые рынки сбыта,
7. приобретение (слияние) предприятий и др.

**Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм:**

1. что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели);
2. как делать (технологический аспект);
3. с использованием каких средств (ресурсный аспект);
4. в какие сроки и какой последовательности (временной аспект);
5. кто будет делать (кадровый аспект);
6. какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

**Стратегическая сегментация. Жизненные циклы спроса, технологии и продукта (товара).**

**Жизненный цикл спроса** - показывает как происходит типичное развитие спроса с того момента, когда общественная потребность, ранее не получавшая удовлетворения, начинает удовлетворяться продуктами и услугами.

**I – стадия зарождение:** Становление, когда на рынке появляются продукты-новинки, способные удовлетворить еще не сформировавшийся спрос. Продукты приобретают покупатели-инноваторы. На рынке действует одна или несколько фирм.

**II – стадия роста:** Продукт становится хорошо известным. Темпы роста спроса опережают предложение. Рынок из-за относительно высокой прибыльности и относительно слабой конкуренции является привлекательным для инвестирования капитала. Появляются новые конкуренты, которые стремятся закрепиться в отрасли.

**III – стадия зрелости:** Достигается насыщение спроса и имеются значительные избыточные производственные мощности.

**IV – стадия спада:** Падение спроса, обусловленное долговременными демографическими и экономическими факторами. Избыточность производственных мощностей в отрасли.

**Жизненный цикл технологии** - описывает динамику спроса на продукты и услуги, которые производятся с помощью **определенной технологии**.

**Объемы продаж**

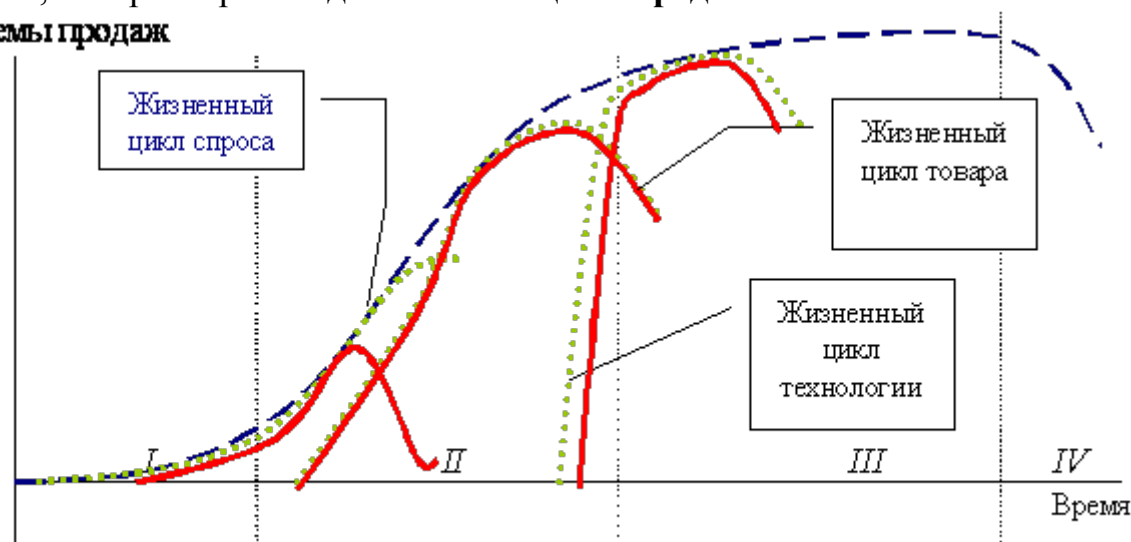


Рис. 2 Жизненные циклы спроса, технологии и продукта (товара)

**Жизненный цикл продукта** - показывает период времени от момента зарождения идеи до момента прекращения использования у потребителей;

## Экономические затраты и результаты



Рис. 3 Рыночный цикл продукта

**Рыночный цикл продукта** - период времени от начала выпуска до момента его прекращения.

I - стадия подготовки производства продукта

II - стадия введения продукта на рынок

III - стадия роста объема продаж

IV - стадия спада и прекращения жизнедеятельности продукта

На стадии подготовки производства продукта осуществляются маркетинговые исследования, разработка и проектирование продукта выбирается технология развития, инвестиции.

На стадии введения продукта на рынок средние издержки на продукт высоки из-за малых объемов продаж. Выручка мала и прибыли почти нет.

На стадии роста выручка резко возрастает, существуют только текущие издержки по продукту, прибыль возрастает и достигает максимума в конце этого периода. В стадии устойчивого роста объемов продаж средние издержки убывают, в конце стадии убывают и объем продаж, и прибыль.

В стадии спада выручка резко сокращается и прибыль в определенный момент становится равной 0.

При разработке стратегии фирма должна определить на какой стадии развития находятся спрос, технология, существуют ли новые технологии, на какой стадии рыночного цикла находится продукт. Затем фирма должна принять стратегическое решение о дальнейшем развитии музыкального бизнеса.

### Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Дайте понятие «стратегии».
2. Какие основные принципы стратегии Вы знаете?
3. Назовите уровни стратегического управления.
4. Перечислите признаки стратегий.

5. Как оценивается и контролируется выполнение стратегии?
6. Назовите основные функции стратегического менеджмента. Охарактеризуйте каждую.
7. Перечислите этапы стратегического менеджмента.
8. Что такое стратегическая сегментация?
9. В чем сходство и в чем различие жизненного цикла спроса, технологии и продукта в музыкальном бизнесе?

## Тема 16. «Мотивационная деятельность в музыкальном менеджменте»

### План

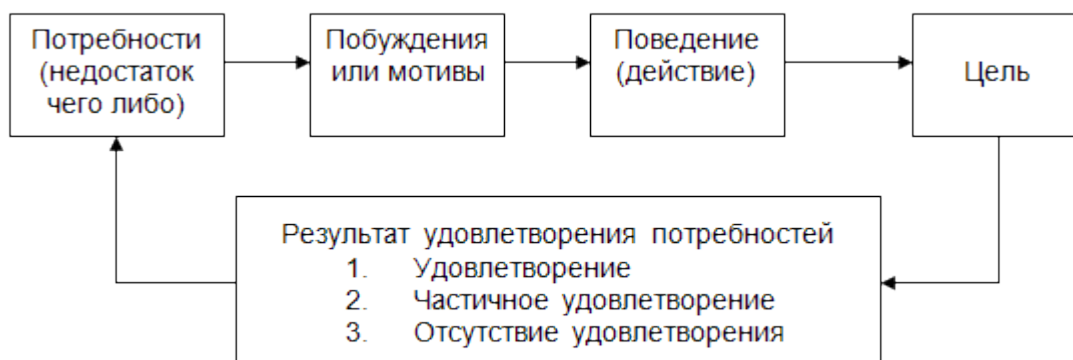
1. Понятие и модель мотивации.
2. Теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель мотивации Портера—Лоулера.
4. Партисипативный стиль управления в музыкальном бизнесе.

**Мотивация** – одна из основных функций управления, т. е. вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда. Она необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.

**Теории мотивации основываются** на идентификации тех *внутренних побуждений - потребностей*, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.



**Потребность** - это когда человек ощущает свой физиологический или психологический недостаток чего-либо.



- это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта;
- это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым.

Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные:

- на снятие состояния неудовлетворенности,
- осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность.

От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

*Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.*

**Первичные потребности** являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде, потребность дышать, спать, сексуальные потребности).

**Вторичные потребности** по природе своей психологические (потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, в принадлежности кому-либо или чему-либо).

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

*Побуждение* - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Цели в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности.

**Вознаграждение** - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

*Внутреннее вознаграждение* дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

*Внешнее вознаграждение* возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание и др.).

**Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив.**

В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет *оценка вероятности достижения целей.*

Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется.

И в том, и в другом случае работник пассивен.

*Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда.* Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. **Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.**

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

**Мотивы труда разнообразны** они различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности,
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей,
- по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько *групп мотивов труда*, образующих в совокупности единую систему:

- это мотивы содержательности труда, его общественной полезности,
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности,
- мотивы получения материальных благ,
- мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

*Первоначальные теории мотивации.*

Таблица 1. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора

Понятие	Теория «Х»	Теория «Y»
1. Представление о человеке	Люди первоначально не любят трудиться и избегают работы.  У людей нет честолюбия, они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили  Больше всего люди хотят защищенности.  Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение и угроза наказания.	Труд – процесс естественный, при благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней.  Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.  У людей развиты потребности высших уровней.  Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется.
2. Практика руководства		
а) планирование	Центральное распределение задач,	Поощрение определения целей

б) организация	единоличное определение стратегии, целей и тактики.	подчиненными в соответствии с целями организации.
в) мотивация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются.	Высокая степень децентрализации полномочий.
г) контроль	Апелляция к мотивам низкого уровня, навязывание своей воли.	Апелляция к потребностям высших уровней.
д) общение	Тотальный, всеобъемлющий.	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя в процессе завершения.
е) принятие решений	Жесткая регламентация поведения.	Руководитель действует как связующее звено в процессе передачи информации.
3.Использование власти и влияния	Отрицание права свободы принятия решения подчиненным.	Активное участие подчиненных в процессе принятия решений.
4.Стиль руководства	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении.	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
	Авторитарный	Демократический

**К содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Герцберга и МакКлелланда.**



Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Этой иерархической структурой Маслоу хотел показать, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей в строгой иерархии, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Согласно теории А. Маслоу первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом.

Потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются. Поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью.

Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

*Теория Дэвида МакКлелланда.*

Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием *обучения, опыта, жизненных обстоятельств*. **Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха (достижения) и причастности (присоединения).**

*Потребность достижения* удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

Проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь.

Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

*Потребность присоединения* проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие.

Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами.

*Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей, в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы:

1. в первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.
2. ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы.

Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для управленцев.

В практической деятельности продюсеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их.

Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации.

Таблица 2. Двухфакторная теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности разделен на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами.

Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности.

*Данная группа факторов называется мотиваторами.* К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

1. трудовые успехи работника (достижения);
2. признание заслуг (признание);
3. расширение самостоятельности (ответственность);
4. служебный рост (продвижение);
5. профессиональное совершенство (личностный рост);
6. творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. *Это внешние факторы.*

Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания».

*Их называют гигиеническими факторами* или факторами здоровья, это подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с самим характером и сущностью работы.

Гигиенические факторы не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Самовыражение Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и уверенности в будущем Физиологические	Гигиенические факторы

Таблица 3. Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности руководитель должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

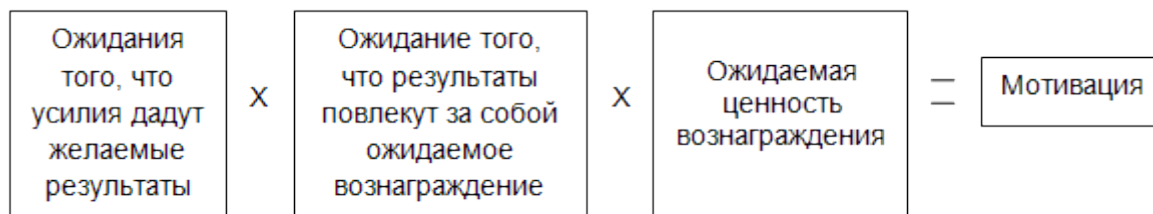


Рис. 2. Модель мотивации по Вруму

Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

### Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

#### Теория Маслоу

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархичную структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается

#### Теория МакКлелланда

1. Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены

#### Теория Герцберга

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы

### Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель мотивации Портера—Лоулера.

К процессуальным теориям относятся: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Факторы в поведении человека учитывают **процессуальные теории мотивации**. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который

приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным.

Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера—Лоулера.

**Теория справедливости**, акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми.

Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях.

Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу.

*Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.*

*Затраты относительно работы* включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

*Результаты* включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д.

*Соответствие затрат и результатов* сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты—результаты нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами.

Руководитель должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы *исправить дисбаланс между затратами и результатами* и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

**Теория ожиданий.**



Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений.

Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

**Ожидание** – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда—результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З—Р);

2) результативность—вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);

3) валентность—ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность).

Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам).

Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла – ни денег, ни статуса).

Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. *Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.*

*Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.*

*Если значение любого из этих трех критически важных для операции мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низкие результаты труда.*

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

мотивация =  $(3 - P) \times (P - V) \times$  валентность.

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

**Модель-теория мотивации Портера-Лоулера.** Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание.

Самый важный их вывод – **результативный труд ведет к удовлетворению.**

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека.

Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека, осознания им своей роли;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

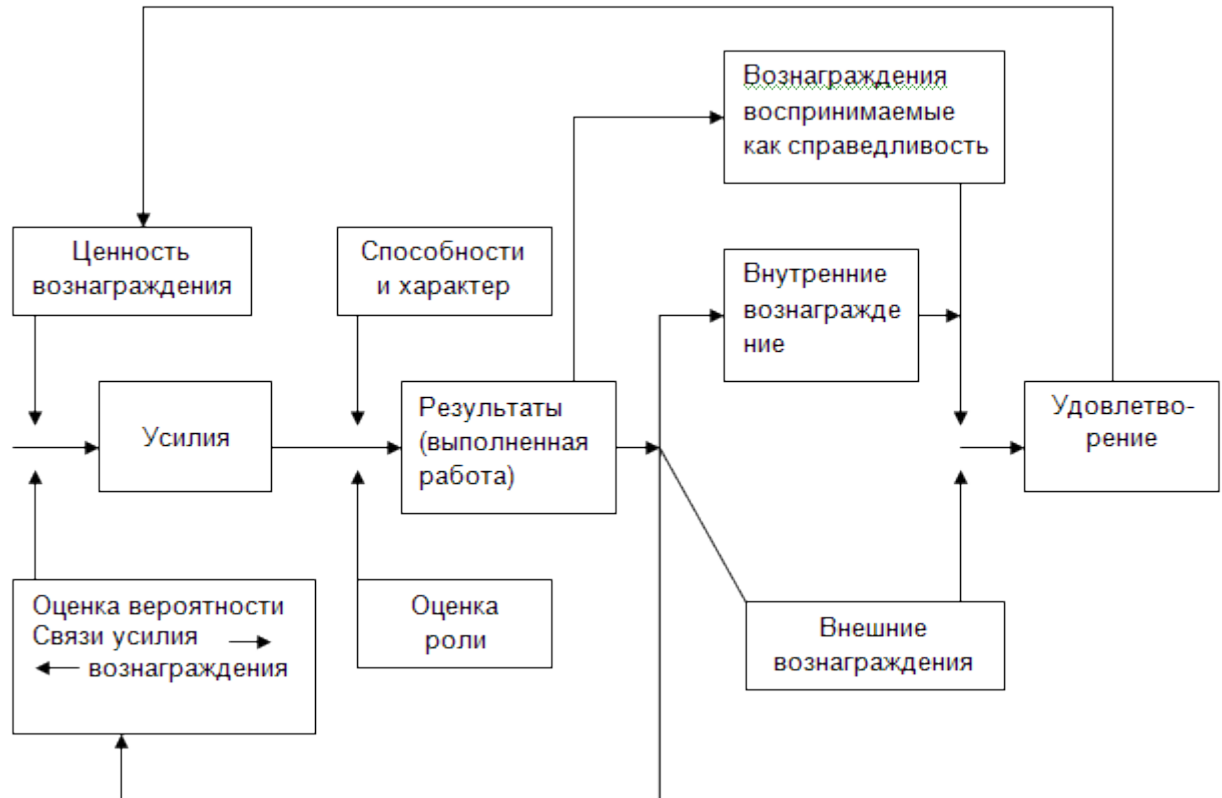


Рис. 3. Модель Портера-Лоулера

**Партисипативный (участвующий) стиль управления** – это метод управления, при котором руководитель является координатором группового процесса, обеспечивает всестороннее обсуждение наиболее важных вопросов. При таком подходе руководитель не пытается навязать группе свое мнение, а готов принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой всей группы.

**Партисипативный стиль управления** стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

**Концепция партисипативного управления.** Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций, решаемых задач.

**Концепция партисипативного управления** исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно.

Это связано с тем, что,

во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению.

во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);

2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;

3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;

5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных **теорий мотивации**. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении.

Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении.

Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и ее вознаграждения.

**Теория подкрепления** оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями.

Подкрепление является важным принципом обучения. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

**Выделяют четыре основных типа подкрепления:** позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и гашение.

*Позитивное подкрепление* представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий.

Денежное вознаграждение – не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. *Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.*

*Отказ от нравоучений* означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий.

Данный метод называется *негативным подкреплением*. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

*Наказание* является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно, это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

- 1) результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
- 2) влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
- 3) наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, неуспех в которой привел к наказанию;

4) подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

*Гашение* предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить методы управления в музыкальном бизнесе. Их совокупность обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

**Вопросы к самопроверке. Ответить устно.**

1. Что такое мотивация?
2. Что такое мотив?
3. Дайте определение понятию «стимул».
4. Какие теории мотивации Вы знаете?
5. Как мотивировать потребности толпы в музыкальном бизнесе?
6. Является ли мотивация инструментом управления персонала фирмы в стиле шоу?
7. Что такое мотиваторы?
8. Что такое партисипативный стиль управления в музыкальном бизнесе?