

# ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.005

УДК 008;65.0

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ АРТ-ИНДУСТРИИ

**А.О. Алеева**

*Всероссийская ассоциация юристов России «ВАЮР»  
Россия, 103265, Москва, ул. Охотный Ряд, 2*

**Введение.** Организация производства на предприятии арт-индустрии – сфера новая и малоизученная. Для того чтобы организовать какое-либо промышленное производство, даже малого масштаба – необходимо обладать определенным складом ума. Направленность ума особо приветствуется в таких направлениях, как аналитика, расчеты, склонность к систематизации и рациональному подходу, умение общаться с разными типами людей, обучать их, улаживать конфликты, понимание маркетинга и менеджмента хотя бы на базовом уровне. Проблема состоит в том, что людей, сочетающих в себе прагматичный склад характера и полноценный творческий – крайне мало. Такой человек – скорее, крайне редкое исключение. Причина этого в том, что творческие люди в 99% случаев обладают абсолютно противоположными качествами, нежели чем потенциально талантливые производственники и управленцы. Автор настоящего исследования, являясь квалифицированным дизайнером, предпринимателем, экспертом по развитию бизнесов, в том числе в арт-индустрии с опытом более 15 лет, основателем и управляющей производственной компании «Мой портрет», систематизирует собственные эмпирические знания и опыт по вопросам организации производства на предприятии арт-индустрии.

**Данные и методы.** Методология исследования сформирована на основе методов научного познания анализа и синтеза путем объединения фактов, извлеченных из научных трудов с помощью соответствующих приемов.

**Полученные результаты.** Статья посвящена исследованию, как теоретически и практически подготовиться к тому, чтобы организовать производственную компанию творческой направленности. Автор отмечает, что для создания такого предприятия необходим ряд конкретных знаний и навыков, и перечисляет их. Проведена аналитическая работа и предложены личные эффективные методики из опыта собственной производственной компании в сфере изготовления произведений искусства под заказ.

**Заключение.** Предпринимателю необходим довольно большой перечень качеств и навыков для организации и управления предприятием арт-индустрии. На взгляд автора, эффективнее всего создать подобный бизнес, основываясь на партнерстве, где каждый из партнеров будет являться специалистом своего дела и иметь свою зону ответственности.

**Ключевые слова:** арт-производство, производственный бизнес в сфере искусства, организация творческой производственной компании, опыт художественного производственного бизнеса, арт бизнес

### Для цитирования:

Алеева А.О. Теоретические аспекты и практический опыт организации производства на предприятии арт-индустрии / А.О. Алеева // Организатор производства. 2022. Т.30. № 4. С. 56-62. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.005

---

### Сведения об авторе:

Алеева Анна Олеговна (5739421@mail.ru), директор по развитию

### On authors:

Aleyeva Anna O. (5739421@mail.ru), Development Director

## THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL EXPERIENCE IN ORGANIZING PRODUCTION AT THE ENTERPRISE ART-INDUSTRIA

A.O. Aleeva

All-Russian Association of Lawyers of Russia "VAYUR"  
2 Okhotny Ryad St., Moscow, 103265, Russia

**Introduction.** The organization of production at the enterprise of art-industry is a new and little-studied sphere. In order to organize any industrial production, even on a small scale, you need to have a certain mindset. The orientation of the mind is particularly welcome in such areas as: analytics, calculations, a tendency to systematize and rational approach, the ability to communicate with different types of people, to train them, to resolve conflicts, an understanding of marketing and management, at least at the basic level. The problem is that there are very few people who combine a pragmatic and a full-fledged creative mindset. Such a person is rather an extremely rare exception. The reason is that creative people in 99% of cases have absolutely opposite qualities to potentially talented production workers and managers. The author of this study, as a qualified designer, entrepreneur, business development expert, including in the art industry with experience of more than 15 years, founder and manager of the production company "My Portrait", systematizes his own empirical knowledge and experience in the organization of production at the enterprise of art industry.

**Data and Methods.** The methodology of the research is formed on the basis of methods of scientific knowledge analysis and synthesis by combining facts extracted from scientific works with the help of appropriate techniques.

**The results obtained.** The article is devoted to researching how to prepare theoretically and practically to organize a production company of creative orientation. The author notes that a number of specific knowledge and skills are required to set up such a company and lists them. Analytical work is carried out and personal effective methods from experience of own manufacturing company in the sphere of custom-made art works are offered.

**Conclusion.** An entrepreneur needs quite a large list of qualities and skills for organizing and managing an art-industry enterprise. In the author's opinion, the most effective way to create such a business is based on the partnership, where each of the partners will be a specialist in his business and have his own area of responsibility.

**Keywords:** art production, art production business, organization of a creative production company, experience in art production business, art business

### For citation:

Aleeva A.O. Theoretical aspects and practical experience of production organization at the enterprise of art-industry / A.O. Aleeva // Production Organizer. 2022. Vol. 30. No. 4. Pp. 56-62. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.005

### Актуальность и проблематика.

Для того, чтобы организовать какое-либо промышленное производство, даже малого масштаба – необходимо обладать определенным складом ума. Направленность ума особо приветствуется в таких направлениях как: аналитика, расчеты, склонность к систематизации и рациональному подходу, умение общаться с разными типами людей, обучать их,

улаживать конфликты, понимание маркетинга и менеджмента хотя бы на базовом уровне [1]. Так как мы говорим об организации производства на предприятии арт-индустрии – необходимо будет также наличие художественного вкуса и понимание арт-рынка и его особенностей. Полноценный опыт управления производством не обязателен, но желателен хотя бы частичный в организации или

управлении какими-либо технологическими процессами [2].

Самая большая проблема состоит в том, что людей, сочетающих в себе прагматичный склад характера и полноценный творческий – крайне мало. Такой человек – скорее, крайне редкое исключение. Причина этого в том, что творческие люди в 99% случаев обладают абсолютно противоположными качествами, нежели чем потенциально талантливые производственники и управленцы. Но часто именно художникам, дизайнерам, скульпторам, модельерам и прочим творческим профессионалам приходит в голову идея подобного бизнеса. Они, как правило, плохо умеют организовать себя, не говоря уже о производственных процессах, зачастую плохо считают и анализируют дынные, являются интровертами, что не способствует эффективной коммуникации при организации процессов и людей.

Эти обстоятельства приводят к тому, что большинство производственных арт-компаний [3]:

- так и не могут запустить бизнес с хоть сколько-нибудь приемлемым результатом;

- либо прекращают свое существование в течение первых 2-х лет, так и не окупив свои вложения;

- занимают ничтожную долю рынка и имеют совсем небольшие доходы ввиду низкого качества продукта. Качество продукции бывает плохим по двум причинам: отсутствие у руководителя компании достойного художественного вкуса потому, как он в большей степени производственник, чем художник. Либо неумение выстроить и отладить с приемлемым качеством производственные процессы, если он все-же оказывается творческой личностью.

#### **Методология решения и обсуждение.**

Для того, чтобы изменить проблематичную тенденцию, описанную выше, целесообразно задачи и процессы, необходимые создателю компании для организации арт-производства, разделить на

составляющие. На взгляд автора, следует выделить 10 ключевых пунктов.

1 Подробный анализ конкурентов. Если менеджер всерьез решил организовать производство, крайне необходимо тщательно проанализировать то, что уже есть на рынке и разобраться – что люди активно покупают и заказывают, а что остается без внимания. При исследовании конкурентов стоит выделить: их плюсы и минусы, цены, виды услуг, особенности, маркетинговые подходы. Рекомендуются купить какие-то образцы конкурентной продукции для того, чтобы исследовать их качество, дизайн, функциональность и технологические особенности. Всю эту информацию нужно занести в подробную сравнительную таблицу. В период изучения конкурентов также важно сегментировать их и понять, для каких клиентов они делают свои продукты: кто-то ориентируется на массовый и дешевый рынок, а кто-то работает в категории люкс. От этого зависит и качество, и дизайн, и функциональность продукции, а также методы ее продвижения. Необходимо выбрать свою нишу клиентов и разработать систему позиционирования именно для них. Ведь делая продукт для всех – на самом деле он не делается ни для кого. Необходимо продумать, чего не хватает рынку и потенциальной аудитории – что, возможно, уже ищут будущие желаемые клиенты [4].

2 Принципы компании и ее философия, ценности. После исследования рынка и его потребностей, появится понимание что творческому менеджеру близко по духу, а что нет – какая потребительская ниша импонирует и какой продукт стоит создавать. Рекомендуются прописать ценности важные для инициатора и будущего предприятия: эксклюзивность или доступность, максимальная простота или многофункциональность. Эти ценности в последствие будут отражаться не только в продукте, услуге и технологических особенностях производства, но также будут транслироваться на всех сотрудников, для

того чтобы работа шла слаженно. Все люди, которых компания принимает на работу, должны разделять философию и подход компании, вдохновляться и гордиться ею. Потому отличные условия труда, хорошая столовая, зарплата, премии и прочие преимущества могут удерживать людей на рабочем месте, но никогда не заставят их работать более усердно [5-7].

3 Инновационная идея. Она базируется на предыдущих двух блоках и является их логическим продолжением. На этом этапе должны появиться предложения, связанные с особенностями продукта и тем, как его презентовать именно потенциальной нише потребителей – то есть превзойти их ожидания и удивить. Продукт должен бросаться в глаза – быть действительно выдающимся. Это особенно важно, если производство связано с искусством, потому как такие товары не являются средством первой или даже второй необходимости. Их покупают, только если они цепляют внимание и эстетические потребности настолько, что покупатель просто не может пройти мимо. Например, в производственной компании «Мой портрет» на разработку продукта было затрачено довольно много времени и экспериментов. Это было изготовление художественных картин под заказ, и команда ориентировалась на полуплюксовый сегмент покупателей. В продукт еще на стадии разработки были «вшиты» и маркетинг, и стратегия презентации, и продажи. Высококачественный натуральный холст (наиболее приятный тактильно), объемные мазки масляных красок, стильно подобранные багетные рамы с величественными названиями, а также золотая фольга в качестве упаковки, парчовые ленты, из которых вручную вязались пышные банты, ароматизация картин шоколадом и многое другое – ярко и с большим отрывом выделало «Мой портрет» из всех конкурентов. Все это продавало товар и услугу, как впервые удивляя клиента, так и многократно

повторно, благодаря эффекту «сарафанного радио». Нет смысла делать то же, что и все, иначе останется только конкурировать ценой и получать копейки. Иначе нет и смысла начинать бизнес, если не можете предложить рынку нечто выдающееся [8].

4 Эксперименты первого этапа. Не стоит закупаться станками и планировать производственную базу, не пройдя как следует этап прототипирования. После проекта идеи рекомендуется воссоздать несколько вариантов товара в кустарных условиях: самостоятельно или с применением технологий со стороны. Сначала стоит отладить процесс вручную, а уже потом автоматизировать его. Изготавливая продукцию, стоит предъявлять высокие требования к качеству, но не забывать о принципе необходимости и достаточности. Это означает, что, если продукция рассчитана на масс-маркет, не стоит завышать ее себестоимость самыми дорогими материалами – будет достаточно таких материалов и технологий, которые удовлетворяют простого непритязательного потребителя. Но если компания нацелена на эксклюзивность и люксовый сегмент – стоит быть готовым к крайне придирчивым клиентам в отношении качества даже самых мелких элементов.

5 Составление технологического плана каждого этапа. Так как в настоящей статье речь о производстве в сфере арт-индустрии, скорее всего, автоматизация будет частичной. Ведь ценность арт-объектов, какими бы они не были, возрастает из-за рукотворности хотя бы в какой-то степени.

– Рекомендуется разделить производство продукта на самые мелкие этапы – действия. В последствие их можно сгруппировать.

– Необходимо определиться, какое оборудование или какое действие сотрудника будет задействовано на каждом этапе производства.

– Необходимо стараться применять конвейерный подход там, где это возможно – это ускорит процессы и минимизирует брак.

– Рекомендуется разработать систему контроля качества каждого этапа. Каждый сотрудник должен проверять работу, поступившую в его зону ответственности до того, как перейти к своим действиям.

– Необходимо избегать лишних движений, перепроизводства, больших складских запасов, и излишней транспортировки – это увеличивает время изготовления продукции и повышает вероятность возникновения брака.

Стоит придерживаться принципов необходимого качества на каждом этапе при минимальных издержках. Раз в период целесообразно анализировать технологические процессы, устранять потери и использовать принципы бережливого производства. Планируя технологические процессы, рекомендуется учитывать, что часто производственные компании используют в 4 раза больше пространства, вдвое больше персонала и тратят в 10 раз больше времени, чем это действительно требуется. Поэтому, целесообразно уменьшать производственные площади и прочее – использовать умный подход к своим ресурсам, не делать напрасных затрат.

6 Маркетинговый план. Необходимо разработать систему – полный цикл презентации художественного продукта и услуги. Стоит принять во внимание, что никому не нужен маркетинг, накрученный на продукт. Маркетинг должен быть продуман и вшит в продукт еще на этапе идеи и создания продукта. Также и хороший продукт при плохом маркетинге не имеет шанса на успех. Поэтому здесь должен быть комплексный подход. Выдающийся продукт и подход к его продвижению формируют очень важный и эффективный маркетинговый инструмент – «сарафанное радио». Когда люди передают друг другу лестную информацию о компании друг другу из уст в уста и делают это бесплатно. Вся подача бизнеса – от визиток, до презентации продукции – должна быть в едином эстетическом ключе, формировать имидж компании и ее посыл. Так

формируется дополнительная ценность, благодаря которой будет расти розничная цена и соответственно, чистая прибыль предприятия. Разрабатывая маркетинговый план, необходимо не забывать про 6P: Product (продукт), Positioning (позиционирование), Pricing (ценообразование), Promotion (продвижение), Publicity (пиар, публичность), Packaging (упаковка). Каждый параметр должен быть красиво подано, презентован потребителю, быть оправданным и подчеркивать преимущества продукта и компании.

7 Продажи. Важность продаж невозможно переоценить в любом бизнесе. Здесь стоит акцентировать внимание на 2-х ключевых вещах:

– Продажи должны быть активными и эффективными. То есть базироваться на проработанных скриптах с учетом полного понимания своей клиентской аудитории, технологии «дожимов», допродаж дополнительной продукции и услуг, скрупулёзного замера конверсий по неделям и месяцам.

– Должны перерасти в долгосрочные отношения с покупателем, мягко формируя доверие и позитивное отношение к бренду. Это, в свою очередь, будет способствовать повторным продажам, ведь постоянные покупатели часто готовы тратить больше.

Покупатели и их внимание – это ценный актив, который можно монетизировать.

8 Бизнес-план. Он должен включать в себя все необходимые расчеты, планы и предположения относительно создания и развития компании хотя бы на ближайший год. Параметры, которые необходимо учитывать в таком планировании: оборудование, персонал, себестоимости, форс-мажорных обстоятельств, амортизации, желаемой маржи, ежемесячной вилки чистого дохода собственников, а также времени реализации каждого этапа и их последовательности. Частая проблема в организации бизнеса, в том числе и производственного – отсутствие четкого

планирования. В этом очень эффективно может помочь такой инструмент, как диаграмма Ганта. В больших проектах с широким перечнем параметров и взаимных зависимостей она очень удобна. Стоит не забывать раз в период обновлять план, проверяя все его ключевые параметры. Планы меняются, и это нормально. Рекомендуется не забыть отразить в бизнес-плане возможные риски, пусть даже самые пессимистичные. Обязательно стоит проработать в бизнес-плане ответы на вопросы из серии: «А что мы будем делать, если...» Это поможет не только продумать сложные моменты, но и вселить уверенность двигаться дальше [9].

9 Управление и работа с персоналом. Навыки хорошего управленца на производственном предприятии крайне важны. Людей в команду изначально стоит подбирать, опираясь на ценности и философию компании – люди должны их разделять, тогда и управление ими, и коммуникация будут складываться комфортнее. В самом начале организации не стоит раздувать штат, а ограничиться многофункциональными сотрудниками. Необходимо заранее расписать зоны ответственностей и функциональные обязанности так, чтобы минимизировать затраты и так, чтобы люди были вдохновлены и замотивированы. Стоит качественно организовать рабочие места, так чтобы все необходимое было под рукой и время на перемещения и поиск нужного не тратилось напрасно. Каждый сотрудник должен иметь возможность реализовывать свой творческий потенциал, тем более в творческой компании. Если люди получают моральную отдачу и удовлетворение от работы, если к ним прислушивается руководство и применяет их рекомендации на практике - они будут выкладываться максимально, что даст и максимальные результаты [10].

10 Систематизация, стандартизация и непрерывное улучшение. Необходимо на постоянной основе контролировать все

ключевые показатели бизнеса, чтобы по истечению времени и анализа понимать, какие показатели хорошие, а какие плохие. Затем в соответствии с хорошими показателями вырабатываются стандарты и системы, при которых эти стандарты будут соблюдаться. А для плохих показателей проводится анализ причин и вырабатываются инструкции того, как этих негативных причин в дальнейшем не допускать. К стандартам компании могут относиться: скрипты продаж и презентации продукции, технологические карты, отчеты, схемы организационных структур.

Хорошие примеры систематизации:

– Ежемесячные замеры и построение статистики по таким показателям как: затраты на рекламу – количество входящих лидов – сделки – оборот – затраты на производство и персонал – чистая прибыль бизнеса. Таким образом определяются сезонные перепады спроса, экономические перепады и динамика отрасли. Это помогает в планировании и развитии бизнеса в долгосрочной перспективе.

– Целесообразно раз в период искать новых поставщиков, материалов и технологий для того, чтобы снизить затраты и повысить качество продукции. А также согласовывать более выгодные условия со старыми поставщиками для того, чтобы снизить издержки и себестоимость продукции.

Именно высокие стандарты и отлаженная система позволяют выйти основателю бизнеса из операционных процессов, если у него есть такая задача. Стандарты и их система должны помогать людям контролировать свою работу и работу своих коллег, отслеживать брак, повышать свои показатели, повышать мотивацию.

### **Заключение.**

Предпринимателю необходим довольно большой перечень качеств и навыков для организации и управления предприятием арт-индустрии. На взгляд автора, эффективнее всего создать подобный бизнес, основываясь на партнерстве, где каждый из

партнеров будет являться специалистом своего дела и иметь свою зону ответственности. Кроме производства и бизнеса, обязательно стоит повышать арт-экспертность и совершенствовать вкус, быть в курсе новых художественных течений и веяний, посещать выставки, придумывать и внедрять новые идеи и продукты, предлагая их своим старым клиентам и напоминая о себе, увеличивать продажи и свою популярность. Одним из принципов успешного предприятия, тем более производственного, должна быть культура непрерывных улучшений. Это означает постоянное наблюдение за процессами, их оценку, контроль, сравнение с показателями предыдущих периодов, оптимизация.

#### **Библиографический список**

1. Цыренжапова Л. М. К вопросу о роли арт-менеджера в арт-индустрии //Байкальские встречи-Х: Культурная память и культурная идентичность в условиях глобализации. – 2018. – С. 382-388.
2. Половян А. В., Гурова Е. Г. Формирование дефиниций "арт-бизнес" и "арт-менеджмент" //Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – №. 2. – С. 149-161.

3. Осипова О. С. Арт-менеджмент в терминах структуры бизнес-модели. – 2019.

4. Лэфман Т. О. Новый дизайн на основе традиционного ремесла: опыт творческих коллабораций //к 150-летию со дня рождения игоря эммануиловича грабаря (1871-1960). – 2021. – С. 268-274.

5. Суминова Т. Н. Творческие индустрии как механизм реализации современных арт-стратегий //Вестник Академии русского балета им. АЯ Вагановой. – 2018. – №. 3 (56). – С. 144-155.

6. Суминова Т. Н. Творческие индустрии как вариант организации коммуникативного информационного пространства сферы искусства //Вестник Академии русского балета им. АЯ Вагановой. – 2017. – №. 5 (52). – С. 95-103.

7. Суминова Т. Н. Проектная деятельность как доминанта развития социально-культурной сферы //Сборник материалов Международного саммита по культуре и образованию, посвященного 50-летию Казанского государственного института культуры. – 2019. – С. 62-67.

8. Костылев С. В. Технологии арт-менеджмента в структуре социокультурного технологического комплекса //Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 1. – С. 212-219.

9. Kostylev S. V. Этика и аксиология арт-менеджмента в системе профессиональной этики //Scientific and educational space: prospects of development. – 2017. – С. 79-92.

10. Суркова С. Подготовка кадров новой формации //Стандарты и качество. – 2016. – №. 6. – С. 82-85.

Поступила в редакцию – 18 ноября 2022 г.

Принята в печать – 24 ноября 2022 г.

#### **Bibliography**

1. Cyrenzhapova L. M. K voprosu o roli art-menedzhera v art-industrii //Bajkal'skie vstrechi-H: Kul'turnaya pamyat' i kul'turnaya identichnost' v usloviyah globalizacii. – 2018. – S. 382-388.
2. Polovyan A. V., Gurova E. G. Formirovanie definicij "art-biznes" i "art-menedzhment" //Vestnik Doneckogo nacional'nogo universiteta. Seriya V. Ekonomika i pravo. – 2018. – №. 2. – S. 149-161.
3. Osipova O. S. Art-menedzhment v terminah struktury biznes-modeli. – 2019.
4. Lefman T. O. Novyj dizajn na osnove tradicionnogo remesla: opyt tvorcheskih kollabo-racij //k 150-letiyu so dnya rozhdeniya igorya emmanuilovicha grabarya (1871-1960). – 2021. – S. 268-274.
5. Suminova T. N. Tvorcheskie industrii kak mekhanizm realizacii sovremennyh art-strategij //Vestnik Akademii russkogo baleta im. AYA Vaganovoj. – 2018. – №. 3 (56). – S. 144-155.
6. Suminova T. N. Tvorcheskie industrii kak variant organizacii kommunikativnogo in-formacionnogo prostranstva sfery iskusstva //Vestnik Akademii russkogo baleta im. AYA Vaganovoj. – 2017. – №. 5 (52). – S. 95-103.
7. Suminova T. N. Proektnaya deyatel'nost' kak dominanta razvitiya social'no-kul'turnoj sfery //Sbornik materialov Mezhdunarodnogo sammita po kul'ture i obrazovaniyu, posvyashchenno-go 50-letiyu Kazanskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury. – 2019. – S. 62-67.
8. Kostylev S. V. Tekhnologii art-menedzhmenta v strukture sociokul'turnogo tekhnologiche-skogo kompleksa //Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2014. – №. 1. – S. 212-219.
9. Kostylev S. V. Etika i aksiologiya art-menedzhmenta v sisteme professional'noj etiki //Scientific and educational space: prospects of development. – 2017. – S. 79-92.
10. Surkova S. Podgotovka kadrov novej formacii //Standarty i kachestvo. – 2016. – №. 6. – S. 82-85.

Received – 18 November 2022; Accepted for publication – 24 November 2022