

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ  
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT MƏDƏNİYYƏT VƏ İNCƏSƏNƏT  
UNİVERSİTETİ**

---

*Əlyazması hüququnda*

**HÜSEYNOVA RƏNA MƏTLƏB QIZI**

**MUSİQİ SƏNƏTİ SAHƏSİNDƏ MENECMENTİN  
FORMALAŞMASININ AZƏRBAYCAN  
MƏDƏNİYYƏTİNDƏ ROLU**

**6219.01 – Kulturologiya və onun ümumi məsələləri;  
6213.01 – “Musiqi sənəti”**

**sənətsünəşliq üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi  
almaq üçün təqdim olunmuş dissertasiyanın**

**A V T O R E F E R A T I**

**BAKI – 2016**

**Dissertasiya işi Azərbaycan Milli Konservatoriyasında  
yerinə yetirilmişdir**

**Elmi rəhbər:** **Gülnaz Abutalıb qızı Abdullazadə**  
*Azərbaycan Respublikasının*  
*Əməkdar incəsənət xadimi,*  
*fəlsəfə üzrə elmlər doktoru, professor*

**Rəsmi opponetlər:** **Fuad Teyyub oğlu Məmmədov**  
*tarix üzrə elmlər doktoru, professor*

**İradə Tofiq qızı Köçərli**  
*sənətsünaslıq üzrə elmlər doktoru, dosent*

**Aparıcı təşkilat:** **Üzeyir Hacıbəyli adına**  
**Bakı Musiqi Akademiyası**

Dissertasiyanın müdafiəsi “\_23\_”\_02\_ 2016-cı il saat “\_”\_”  
Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universitetinin nəzdində  
yaradılmış FD.02.091 – Birdəfəlik Dissertasiya Şurasının iclasında  
keçiriləcək.

Ünvan: AZ 1100, Bakı şəhəri, Həsənbəy Zərdabi küç., 39A

Dissertasiya ilə ADMİU-nun kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat “\_”\_ 2016-cı ildə göndərilmişdir.

**FD.02.091 – Birdəfəlik Dissertasiya Şurasının**  
**elmi katibi, kulturologiya üzrə**  
**fəlsəfə doktoru, dosent:**

**F.R.Məmmədova**

## DİSSERTASİYANIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

**Mövzunun aktuallığı.** Dünyada baş verən mürəkkəb inkişaf prosesi – informasiya-kommunikasiya vasitələrinin sürətli inkişafı, elmi-texniki sıçrayışlar, beynəlxalq nəqliyyat sisteminin formalaşması, açıq bazar münasibətlərinə keçid və nəhayət, siyasi dəyişikliklər – musiqi mədəniyyətinin müasir formalarının yaranmasına səbəb oldu. Musiqi sənətində yeni istiqamətlər, yeni janrlar formalaşdı. Təkmilləşmiş müasir texniki inkişaf fərqli musiqi alətlərinin, akustik avadanlıqların və daha mükəmməl texnoloji təchizatlarla malik olan səsyazma studiyalarının yaranmasına səbəb oldu. Musiqi məhsulunun fiziki daşıyıcı üzərində və rəqəmsal formatda ötürülməsinin mümkünlüyü musiqinin qavranılmasını, yayım sürətini və miqyasını genişləndirdi.

Konsert-qastrol fəaliyyətinin populyarlaşması, səsyazma fəaliyyətinin inkişafı və rəqəmsal mühitin yaranması nəticəsində musiqi məhsulunun əldə edilməsi inanılmaz dərəcədə asanlaşdı. Geniş miqyası əhatə edən musiqi sənəti dinləyici və tamaşaçı auditoriyasını birdən-birə əhəmiyyətli dərəcədə artırdı. Beynəlxalq musiqi mübadiləsi dünya miqyasında görünməmiş həddə çatdı. Bu proses kütləvi musiqi mədəniyyəti anlayışının genişlənməsinə səbəb oldu. Nəticə etibarilə, musiqi sənətinin kommersiyalaşması, musiqi bazarının yaranması, ardınca isə ciddi musiqi sahəsinin formalaşması baş verdi.

Müasir dövrdə informasiya-kommunikasiya texnologiyaları vasitəsilə yayımlanan kütləvi mədəniyyət artıq minlərlə, milyonlarla dinləyici və tamaşaçı auditoriyasının tələbatlarının təmin edilməsinə imkan yaradır. Bu amil isə incəsənət sahəsində yüksək tələbatların və estetik zövqün formalaşdırılması baxımından çox ciddi əhəmiyyət kəsb edir.

Musiqi sahəsinin müasir inkişaf konsepsiyası musiqi mədəniyyətinin yeni dəyərlərə istiqamətlənməsinə təsir etdi. Musiqi mədəniyyətinin bu səmtdə tərəqqisi ciddi fəsadların törənməsi ilə nəticələndi. Güclü emosiyaları yaşamaq istəyən kütləvi auditoriya musiqi məhsulunun fərqli və daha təntənəli şəkildə təqdim edilməsinə tələb etdi. Tədricən mədəni tələbatlar inanılmaz primitiv həddə endi. Kütləvi şüurda əsasən əyləncə formatında qəbul edilməyə başlayan musiqi mədəniyyəti məzmunca gerilədi.

Musiqi savadı olmayan və hazırlıqsız auditoriya tərəfindən çətin qəbul olunan klassik musiqi əsərlərinin təbliğatı yeni şəraitdə daha böyük çətinliklərlə üzləşdi. Ciddi rəqabət mühitində geniş tamaşaçı və dinləyici kütləsini cəlb etmək, maraqlandırmaq üçün maarifləndirmə ilə yanaşı,

musiqi menecmenti fəaliyyətinin ən yüksək səviyyədə təşkil edilməsi vacibdir. Bu səbəbdən, musiqi sənəti sahəsində yeni münasibətlərin formalaşdığı mühitdə musiqi menecmenti fəaliyyətinin araşdırılması bu sahənin inkişafı üçün böyük əhəmiyyət və aktuallıq kəsb edir.

Musiqi mədəniyyətinin düzgün yönəldilməsi və savadlı idarə edilməsi, mədəniyyət siyasətinin vəzifələrindən biridir. Mövcud problemlərin həll edilməsi istiqamətində aparılacaq işlərin ən önəmlisi isə – müasir musiqi sahəsində idarəetmə fəaliyyətinin yeni meyarlara uyğun həyata keçirilməsini təmin etməkdir. Lakin, ölkəmizdə nə musiqi menecmenti sahəsində mütəxəssislər, nə yüksək keyfiyyətli səs avadanlığı, nə konsert quruluşlarını təşkil edə biləcək ixtisaslaşdırılmış rejissorlar, nə musiqiçinin səhnə imicini yaradan stilistlər, nə də müasir dövrdə dünya şöhrətli möhtəşəm konsert salonlarında konsert fəaliyyəti təcrübəsi olan musiqiçilər vardır.

Musiqi incəsənəti dinamik tempə inkişaf edərək bir sıra yeni fəaliyyət sahələrinin inkişafına təkan verdi: prodüserlik, artist menecmenti, imicmeykinq, musiqi marketinqi, promouşn, klipmeykinq və d. Bir-birinin ardınca musiqi televiziya və radioları, səsyazma studiyaları, nəşriyyatlar, konsert agentlikləri, promoter şirkətləri, prodüser mərkəzləri yarandı. Bu zaman yeni fəaliyyəti həyata keçirə bilən ixtisaslaşmış mütəxəssislərə (prodüserlər, musiqi agentləri, konsert direktorları, marketoloqlar, promoterlər, reklam menecerləri, imicmeykerlər, rejissorlar, klipmeykerlər, dekoratorlar, hüquqşünaslar və s.) kəskin ehtiyac duyuldu. Musiqi sahəsində yeni ixtisas fərqləndirilməsinin həyata keçirilməsi, daha dəqiq desək, sənətkarla yaradıcı təşkilatlar, dövlət strukturları və auditoriya arasında yaradıcı, təşkilati, inzibati və əlaqələndirici funksiyaları yerinə yetirən peşəkar menecerlərin yetişdirilməsi mühüm zərurətə çevrildi.

Yeni tamaşaçı tələbatı və sərt rəqabət şəraiti; müasir musiqi sahəsinin problemləri: müəllif hüquqlarının pozulması (plagiat, piraçılıq və s.), rəqəmsal musiqi bazarının problemləri (musiqi albomları satışlarının kəskin azalması); dünya musiqi bazarları uğrunda mübarizə – yaradıcılığın fərqli səviyyədə inkişaf etdirilməsini, musiqi fəaliyyətinin savadlı idarə edilməsini, bunun üçün isə peşəkar mühitin formalaşdırılmasını prioritet vəzifəyə çevirdi. Yeni ideyalara açıq olan və yeni iş üsulları ilə fəaliyyət göstərə biləcək mütəxəssislərin hazırlanması işinin vacibliyi meydana çıxdı.

Musiqi incəsənətimizin tərəqqisini təmin edəcək və onu dünya musiqi bazarına çıxara biləcək mütəxəssislərin yetişdirilməsi – qarşıda duran

mühüm vəzifələrimizdən biridir. Beləliklə, müasir musiqi sənəti sahəsində menecerlərin hazırlanması bu sahənin aktual məsələlərindəndir.

Ölkənin mədəniyyət siyasətinin aparıcı istiqaməti kimi, həmçinin iqtisadi baxımdan həcmli və gəlirli fəaliyyət sahəsi kimi inkişaf etdirilməsi önəmli olan sahələrdən biri – musiqi sahəsidir. Milli-mədəni dəyərlərimizin beynəlxalq səviyyədə nümayiş etdirilməsi, yüksək musiqi mədəniyyətimizin dünya musiqi səhnələrinə çıxarılması və layiqincə təbliğ edilməsinin inkişafı istiqamətində mühüm işlər görülməlidir.

Azərbaycanda musiqi menecmenti sahəsinin nəzəri və praktiki cəhətdən xarici təcrübə ilə müqayisədə geri qalması, bu fəaliyyətin əsaslı surətdə tədqiq edilməsinin önəmini və yüksək elmi əhəmiyyətini müəyyən edərək, mövzunun aktuallığını üzə çıxarır.

**Mövzunun işlənmə dərəcəsi.** Musiqi sənəti sahəsində menecment fəaliyyəti mütləq fənlərarası araşdırmanı tələb edir. Məhz bu səbəbdən, musiqi menecmenti bir sıra elm sahələrinin nümayəndələrinin diqqətini özünə cəlb edir. Bu mürəkkəb fəaliyyətin tədqiqatı kulturologiya, musiqişünaslıq, marketinq, hüquq, informatika, səsyazma, rejissorluq, psixologiya, sosiologiya üzrə ədəbiyyatda öz əksini tapmışdır.

Musiqi sahəsində idarəetmənin ayrı-ayrı istiqamətlərini tədqiq edən müəlliflərin əsərlərində musiqi mədəniyyətinin inkişaf yolları araşdırılmış və musiqi menecmentinin tərəqqisi üçün önəmli müddəalar irəli sürülmüşdür. Onların sırasında aşağıdakı mütəxəssislərin əsərləri təqdim olunan dissertasiya üçün xüsusi maraq kəsb edir: Priqojın İosif<sup>1</sup>, Dolgin Aleksandr<sup>2</sup>, Lessinq Lorens<sup>3</sup>, Babkov Vladimir<sup>4</sup>, Allahverdiyev Sabir<sup>5</sup>, Passman Donald<sup>6</sup>, Həsənova Məleykə, İsfəndiyarov Ağamirzə<sup>7</sup>, Kotler Filip, Coan Şeff<sup>8</sup>, G.Məmmədova<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Пригожин И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса. М.: ООО Алкигамма, 2001, 320с.

<sup>2</sup> Долгин А.Б. Экономика символического обмена. М.: Инфра-М, 2006,632с.

<sup>3</sup> Лессинг Л. Свободная культура. Пер. с англ. М.: Прагматика Культуры, 2007, 272 с.

<sup>4</sup> Бабков В.А.(сост. и ред.). Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджер. 2008, 432 с.; Бабков В.А.(сост. и ред.). Фестивальный менеджмент. Российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджер, 2007, 424 с.

<sup>5</sup> Allahverdiyev S. S. Azərbaycan Respublikasının mülki hüquq kursu. IV cild (II nəşr). Bakı: Digesta nəşriyyatı, 2009, 708 s.

<sup>6</sup> Пассман Д. Все о музыкальном бизнесе. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009, 420 с.

<sup>7</sup> Həsənova M., İsfəndiyarov A., Mədəniyyət və incəsənət sahələrinin menecmenti. Dərslük. Bakı: Mars-Print Nəşriyyat və poliqrafiya firması, 2012, 301 s.

<sup>8</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: Издательский дом Классика-XXI, 2012, 688с.

<sup>9</sup> G.Məmmədova “Müasir Azərbaycan musiqi menecmentinin problemləri” adlı dissertasiya işi, 2014.

İ.Priqojın “Siyasət: şou-biznesin zirvəsi” kitabında şou-biznes siyasətinin sirlərini açıqlayır, musiqi şou-biznesi sahəsində prodüser fəaliyyətini təhlil edərək, müxtəlif istiqamətlərdə öz uğurlu fəaliyyət təcrübəsinə əsaslanaraq praktiki tövsiyələrini təqdim edir.

“Simvolik mübadilənin iqtisadiyyatı” adlı kitabın müəllifi olan A.Dolgin öz əsərində fayl mübadiləsi şəbəkələri, rəqəmsal incəsənət əsərlərinin yaradılması, mədəni məhsulların dəyərləndirilməsi, mesənətlik və kommersiyanın yaradıcılığa təsiri, musiqi sənayesində seçimin korlanması kimi mövzuları əsaslı surətdə tədqiq etmişdir.

L.Lessinq bir çox dillərə tərcümə edilmiş dünyaca məşhur bestselleri “Sərbəst mədəniyyət” adlı əsərində yeni informasiya dövrünü əks etdirir, mədəni irsin qorunması və inkişaf etdirilməsini təmin edəcək əqli mülkiyyət sahəsində müasir hüquq sisteminin əvəzedici modelini təqdim edir.

Mədəniyyətin ixracı və mədəni turizm, mədəni siyasət və onun reallaşdırılması metodları, incəsənət sahəsində marketing araşdırmaları və mədəniyyət sənayesinin bazarlarının inkişafı, sosial-mədəni layihələşdirmə və praktiki fəndreyzing kimi mövzular “Musiqi və teatr prodüserliyi”, “Festival menecmenti” və d. kitablarında, həmçinin dövrü mətbuat səhifələrində V.Babkov tərəfindən ətraflı təhlil edilmişdir.

Musiqi menecmenti fəaliyyətinin vacib istiqamətlərindən biri olan hüquqi münasibətlərin tənzimlənməsi S.Allahverdiyevin “Azərbaycan Respublikasının mülki hüquq kursu” adlı ali təhsil müəssisələrinin tələbələri üçün dərslində öz əksini tapmışdır. S.Allahverdiyev öz kitabında müəlliflik hüququ və əlaqəli hüquqlar sahəsində əsas anlayışlar, funksiyalar, prinsiplər və mənbələri təqdim edərək, onları ətraflı şərh etmiş, həmçinin, müəllif əmlak və qeyri-əmlak hüquqları, müəlliflik hüququnun qüvvədə olma müddəti, əsərdən sərbəst istifadə hüququ və s. kimi önəmli mövzuları araşdırmış və bir sıra hüquqi anlayışların mənasına aydınlıq gətirmişdir.

Musiqi biznesi sahəsinə ən nüfuzlu ekspertlərdən biri olan D. Passman “Musiqi biznesi haqqında hər şey” adlı kitabında konsert təşkilatçılığı, səsyazma prosesi, televiziya, radio və İnternet vasitəsi ilə musiqinin yayımlanması, bu sahədə müəllif hüquqları, müqavilələrin bağlanması və musiqiçi qonorarlarının müəyyənləşdirilməsi kimi mövzuları həm nəzəri, həm praktiki cəhətdən təhlil edir.

M.Həsənova və A.İsfəndiyarovun “Mədəniyyət və incəsənət sahələrinin menecmenti” kitabında mədəniyyət müəssisələrinin bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarə edilməsi prosesləri, fəndreyzing, himayə–

darlığın, xeyriyyəçiliyin problemləri və perspektivi, mədəniyyət sferası ilə müasir biznesin qarşılıqlı əlaqə istiqamətləri, mədəniyyət sahəsində menecmentin səmərəliliyi və d. mövzular araşdırılır.

Marketing və menecment sahəsində aparıcı Amerika mütəxəssisləri olan F.Kotler və C.Şeff “Bütün biletlər satılıb” adlı kitabda incəsənətin ifaçılıq sahələrində marketing strategiyaları, Qərb mədəniyyət təşkilatlarının təcrübəsi, istifadə etdikləri üsulları, marketing araşdırmaları və investisiyanın cəlb edilməsi kimi mövzular təsvir edilmişdir.

G.Məmmədovanın “Müasir Azərbaycan musiqi menecmentinin problemləri” adlı dissertasiya işində müasir Azərbaycan musiqi menecmentinin problemləri iqtisadi baxımdan tədqiq olunur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi.** Təqdim edilən dissertasiya işinin elmi yeniliyi ilk növbədə onunla izah edilir ki, burada musiqi sənəti sahəsində menecmentin formalaşmasının Azərbaycan mədəniyyətindəki rolu tam, geniş və əhatəli şəkildə araşdırılmış və öyrənilmişdir. Bu sahədə aktual olan aşağıdakı məsələlər ilk dəfə müəyyənləşdirilərək tədqiq edilir və bu müddəaların hər biri dissertasiyanın elmi yeniliyi sayıla bilər:

Azərbaycanda musiqi menecmentinin formalaşdırılması və inkişafının ilk dəfə olaraq mərhələlərlə tədqiq edilməsi;

Bu sahədə problemlərin meydana çıxarılması, onların yaranması və törətdiyi fəsadların təfəsilatı şəkildə təhlil edilməsi. Mövcud olan problemlərin həlli yollarının araşdırılması.

İxtisaslaşdırılmış mütəxəssislərin hazırlanmasının və bütövlükdə peşəkar mühitin formalaşdırılmasının əhəmiyyətinin əsaslandırılması.

Təqdim olunan dissertasiyada müasir musiqi sahəsində menecmentin əsas texnologiyalarının strukturlaşdırılmasına və onların Azərbaycan musiqi sənətində tətbiq edilməsi yollarının araşdırılmasına cəhd edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Musiqi sənəti sahəsində menecment geniş və çoxşaxəli mövzudur. Bu səbəbdən təqdim olunan tədqiqat işində qarşıya bir sıra məqsədlər qoyulmuşdur: musiqi sənəti sahəsində musiqi menecmentinin formalaşmasının Azərbaycan mədəniyyətində rolunun təhlili; musiqi sahəsində menecment fəaliyyətinin əhəmiyyət daşıdığı sənətin sübuta yetirilməsi, musiqi sənətinin inkişafı və təbliği üçün musiqi menecmentinin geniş imkanlar yaratmasının, sənətin peşəkar yüksəlişinə xidmət etməsinin təsdiqlənməsi; işgüzar dünyanın musiqi menecmenti ilə qarşılıqlı əlaqələrinin vacibliyini vurğulayan amillərin üzə çıxarılması; musiqi incəsənəti xadimlərinin və bütövlükdə ictimaiyyətin bu sahənin müasir problemlərinə (müəllif hüquqlarının pozulması: plagiat, piraçılıq; rəqəmsal musiqi bazarının fəsadları: musiqi

albomları satışlarının kəskin azalması) diqqətinin cəlb edilməsi; dünya musiqi sənəti sahəsində yeni hüquq, nəzarət sisteminin formalaşdırılması zərurətinin vurğulanması; peşəkar mühitin formalaşdırılmasına kəskin ehtiyac olduğunun önə çıxarılması; ixtisaslaşdırılmış mütəxəssislərin hazırlanmasının vacibliyinin göstərilməsi; müasir musiqi menecmentində əsas texnologiyaların sistemləşdirilməsi; musiqi marketinqi sahəsində elmi-praktiki tövsiyələrin işlənməsi.

Dissertasiyada göstərilən məqsədlərə nail olmaq üçün qarşıya aşağıdakı vəzifələrin həlli qoyulmuşdur:

XX əsrin əvvəllərindən müasir inkişaf mərhələsinədək Azərbaycanda musiqi sənətinin inkişafının izlənməsi. Dünyada və Azərbaycanda musiqi menecmentinin formalaşmasının tədqiq edilməsi;

Əqli mülkiyyətin qorunmasının ölkənin nüfuzuna, həyat səviyyəsinin yüksəlişinə göstərdiyi təsirin detallı şəkildə öyrənilməsi. Piratçılığın musiqi sənətinə vurduğu ziyanın müəyyənləşdirilməsi. Piratçılıqla mübarizədə əsas çətinliklərin sistemləşdirilməsi. Musiqi sənəti sahəsində piratçılıqla mübarizə metodlarının araşdırılması;

Müəllif hüquqları və əlaqəli hüquqlar sahəsində əsas beynəlxalq müqavilələrin tədqiq edilməsi. Müasir musiqi sənəti sahəsində hüquq normalarının effektivliyinin təhlil olunması;

Musiqi menecmentində peşəkar ixtisaslaşma və funksiyaların bütövlükdə musiqi menecerinin peşəkar keyfiyyətlərinə qoyulan tələblərin tərtib edilməsi. Musiqi sənətində prodüserlik fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinin açığlanması;

Musiqi menecmenti mexanizmlərinin üzə çıxarılması: musiqi sənətində istehsal menecmentinin qurulması; musiqi sənətində personal menecmentinin formalaşdırılması; musiqi menecmentində marketinq tədbirlərinin prinsiplərinin araşdırılması; musiqi sənətində ifaçı və müəllifin karyeralarının idarə edilməsi vasitələrinin işlənməsi və s.

**Tədqiqatın obyektı.** Musiqi sənəti sahəsində menecment və onun Azərbaycanda tətbiqi mexanizmləri.

**Tədqiqatın predmeti.** Bazar münasibətləri şəraitində musiqi sənəti sahəsində idarəetmənin təşkilı texnologiyası.

**Tədqiqatın metodu və metodoloji əsasları.** Dissertasiyada qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün tarixi, nəzəri və praktiki-texnoloji metodlardan geniş istifadə olunmuşdur. Bununla yanaşı kulturologiyanın müxtəlif fəlsəfi kateqoriyalarına istinad etmişik: məzmun və forma, ümumi və fərđi və s.



Tədqiqatın metodoloji bazasını Azərbaycan alimləri sırasında menecment, marketing, iqtisadiyyat sahəsində M.Həsənova, A.İsfəndiyarovun; mədəniyyətşünaslıq sahəsində geniş elmi təcrübələri olan Ü.Hacıbəyli, F.Məmmədov, F.Əliyeva; xarici alimlərin sırasında menecment və marketingin nəzəri əsasları baxımından Amerika alimi F.Kotler, Rusiya alimi V. Babkov, elmi-praktiki təcrübə sahəsində yer alan Amerika alimi D.Passman və Rusiya alimi İ.Priqojinin adlarını çəkmək olar.

**Tədqiqatın elmi-təcrübi əhəmiyyəti.** Dissertasiyanın tədqiqatı musiqi sənəti sahəsində idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən menecerlər üçün (prodüserlər, konsert direktorları, PR-menecerlər, fonografiya sənayesinin menecerləri və d.) əsaslı materialdır.

Musiqiçi və müəlliflərin musiqi sənətində özlərini təqdim edə bilmələri, ictimaiyyətlə əlaqələri qura bilmələri, hüquqlarını müdafiə edə bilmələri, mədəni xidmətlər bazarına daxil ola bilmələri, musiqi sənəti sahəsində yüksək səviyyədə istehsal prosesini qura bilmələri üçün əhəmiyyətli tövsiyələrdir.

Tədqiqatın ayrı-ayrı müddəaları musiqi sənəti sahəsində xidmət göstərən digər mütəxəssislər (marketoloqlar, promouterlər, reklam agentləri, imicmeykerlər, klipmeykerlər, rejissorlar, səsyazma mütəxəssisləri, hüquqşünaslar və d.) peşəkar fəaliyyətləri üçün faydalı məlumatlar əldə edə bilirlər.

Ali təhsil müəssisələrində musiqi menecmenti təhsili tədrisində istifadə oluna biləcək elmi-praktiki vəsaitdir.

**Dissertasiyanın aprobeiasyası.** Dissertasiya Azərbaycan Milli Konservatoriyasının “Musiqinin tarixi və nəzəriyyəsi” kafedrasının iclasında geniş müzakirə edilmiş və aprobeiasyadan keçərək müdafiəyə təqdim olunmuşdur. Dissertasiyanın tezisləri və əsas müddəaları elmi-praktiki konfranslarda, icaslarda təqdim olunmuşdur. Dissertasiyanın mövzusunda çap olunan məqalələrdə və proqramlarda tədqiqatın mühüm nəticələri öz əksini tapmışdır. Dissertasiyanın əsas müddəaları Azərbaycan Milli Konservatoriyasının tələbələri ilə məşğələlərdə (2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2014/15 tədris illərində) aprobeiasyadan keçirilmişdir.

**Dissertasiyanın quruluşu.** Dissertasiya giriş, 3 fəsil (onların daxilində 7 yarımfəsil), nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı və saytoqrafiyadan ibarətdir.

## DİSSERTASIYANIN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiyanın “**Giriş**” bölməsində mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi açıqlanır, tədqiqatın elmi yeniliyi, məqsəd və vəzifələri, metodoloji əsası, elmi-təcrübi əhəmiyyəti müəyyənləşdirilir.

Dissertasiyanın **I fəsl** “**Dünyada və Azərbaycanda musiqi menecmentinin tarixi inkişafı**” adlanır. Bu fəsil iki yarım fəsildən ibarətdir: **1.1. “Musiqi sahəsində menecmentin formalaşması”**; **1.2. “Müasir musiqi menecmentinin problemləri”**.

“**Musiqi sahəsində menecmentin formalaşması**” adlanan **I-ci fəslin birinci yarım fəslində** musiqi sənəti sahəsində menecmentin formalaşması, mədəni siyasətin inkişafında rolu açıqlanır, Azərbaycanda müasir dövrdə musiqi sahəsinin inkişafı izlənilir.

Son dövrlərdə dünyada baş verən siyasi, mədəni və texnoloji dəyişikliklərin təsiri altında musiqi sənəti özünü ictimai həyatın mühüm tərkib hissəsi kimi təsdiqlədi. Müasir cəmiyyətin mənəvi inkişafının formalaşmasında musiqi sənətinin ənənəvi vəzifələri ilə yanaşı yeni fəaliyyət profilləri də formalaşdı: mədəni əlaqələrin inkişafının təmin edilməsi, yaradıcılığının inkişafını müstəqil təmin edə biləcək yeni imkanları əldə etməsi, mədəni turizm istiqamətinin inkişaf etməsi.

Səsyazma cihazları, səs daşıyıcıları, kino, radio, televiziya və nəhayət, İnternetin yaranması kütləvi mədəniyyət məfhumunu əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirdi. Beləliklə, ən kütləvi istehlakçıya malik olan və ciddi gəlir əldə edən musiqi sahəsi fəal inkişaf edərək çox gəlirli şou-biznes sahəsinə çevrildi.

Müasir informasiya mühiti və yeni bazar münasibətləri modeli, mədəniyyət və incəsənət sahələrində nəinki yaradıcı və təşkilati fəaliyyətin təbiətini, idarəetmə sistemi və mütəxəssislərin, həmçinin bütövlükdə cəmiyyətdə münasibətlərin dəyişməsinə tələb etdi.

Açıq bazar münasibətlərinə keçid musiqi sahəsindəki illərlə öz əsasını qoymuş inzibati qayda-qanunları tamamilə alt-üst etdi.

Müasir dövrdə musiqi sənəti xadimlərinin qarşısında mövcud informasiya axınında və ciddi rəqabət şəraitində nəzərə çarpmaq, seçilmək və yadda qalmaq kimi ciddi çətinliklər durur.

Kompyuter texnologiyaları musiqi sahəsində həm istehsal (bəstəkarlıq, ifaçılıq, səsyazma), həm də qəbul edilmə (dinləmə) proseslərinə ciddi şəkildə təsir etdi.

Musiqi sahəsində uğurlu nəticələr əldə etmək üçün mütəxəssislərin yetişdirilməsi ilə bərabər ciddi kapitalın cəlb edilməsi, müasir menecment texnologiyaların savadlı tətbiq edilməsi zəruridir.

Azərbaycanda müasir dövrdə musiqi sahəsinin inkişafı. Azərbaycan musiqisi uzun əsrlər şifahi ənənəli xalq və professional musiqi sənəti çərçivəsində inkişaf edib. XX əsrin əvvəllərindən başlayaraq Azərbaycan musiqisi müxtəlif janrlarda inkişaf edərək, bəstəkarlıq yaradıcılığı və ifaçılıq sənətinin peşəkar səviyyəsini yüksəldərək, intensiv olaraq dünya musiqi mədəniyyətinə daxil oldu. O dövrdən bu günə kimi Azərbaycan musiqisi dünya musiqi səhnələrində uğurla təqdim olunur və yüksək dəyərləndirilir. Lakin, musiqi mədəniyyətimizin sırf peşəkar mühitdə deyil, daha geniş məcrada təbliğ edilməsi prosesində kifayət qədər yubanmışıq.

Böyük janr müxtəlifliyi, milli xüsusiyyətləri, peşəkar bəstəkarlıq məktəbi, dahi musiqi əsərləri nümunələri və yüksək ifaçılıq sənətinə sahib olan Azərbaycan musiqi mədəniyyəti çoxdan dünya musiqi səhnələrində ön sıraları tutmalı idi.

Musiqi sənəti sahəsində mövcud vəziyyətin dəyişməsi üçün, musiqi mədəniyyətimizin təbliğatını təmin edə bilmək, onu ölkənin brendinə çevirmək üçün bir sıra istiqamətlərdə fəaliyyət həyata keçirilməlidir: ölkəmizdə məhz mütərəqqi ideyalara sahib olan, dünya səviyyəsində peşəkar musiqi prodüserlərinin yetişdirilməsi; yüksək texnoloji və böyük rəqabətli müasir musiqi sahəsində musiqiçilərin peşəkar mədəniyyətinin yüksəldilməsi; müəllif hüquqları və əlaqəli hüquqlar sahəsində ixtisaslaşdırılmış hüquqşünasların yetişdirilməsi; mədəni turizmin inkişaf etdirilməsi; konkret musiqi bazarlarının (Qərb, Şərq və d.) və təqdim olunacaq məhsulun xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq ənənəvi irəliləmə vasitələrinin tətbiq edilməsi ilə yanaşı, yenilərinin işlənməsi.

Bütün dünyada musiqi biznesi Qərbin həyata keçirdiyi modelə uyğun inkişaf etsə də, hər ölkədə milli xüsusiyyətlər onun formalaşmasına öz təsirini göstərir. Azərbaycanda musiqi biznesi XX əsrin sonunda formalaşmağa başlayıb və bu gün maraqlı məhsulları, aktiv auditoriyası və artıq öz bazarı ilə təmin olmasına baxmayaraq, hələ dünya səhnələrində müstəqil olaraq fəaliyyət göstərə biləcək gücə sahib deyildir.

**“Müasir musiqi menecmentinin problemləri” adlanan I-ci fəslin ikinci yarım fəslində** müəllif hüquqlarının pozulması (plagiat, pircatçılıq və d.), müasir musiqi sahəsində hüquq normalarının effektivliyi və rəqəmsal musiqi bazarının fəsadları (səsyazma böhranı, musiqi albomları satışlarının kəskin azalması) araşdırılmışdır.

Müasir musiqi sahəsində olduqca qəribə vəziyyət yaranıb: musiqi məhsulunun istehsal həcminin, onun dinləyiciyə çatdırılma vasitələrinin və nəticə olaraq dinləyicisinin sayı bütün dünyada dəfələrlə artmasına baxmayaraq, musiqinin yaradıcıları, demək olar ki, vəsaitsiz qalıb. İstənilən sahə üçün bu qorxuncdur. Mövcud vəziyyət yaradıcılığın keyfiyyətinin aşağı düşməsi; musiqçinin, musiqi yaradıcılığının inkişaf edə bilməməsi və nəhayət bir sıra istedadlı şəxslərin və mütəxəssislərin sənətdən getməsi üçün ciddi səbəbdir. Bu problemin mütləq həlli yolları tapılmalıdır, əks halda, çox danışılan musiqi sənətinin bəsitləşməsi prosesi daha dərin kök salacaq.

Müəllif hüquqlarının pozulması bir neçə istiqamətdə mümkündür: müəllifliyin tam, yaxud qismən mənimsənilməsi – plagiat; əsərin qanunsuz istifadəsi (müəllifinin və ya hüquq sahibinin icazəsi olmadan) – piratçılıq.

XX-ci əsrin əvvəllərindən başlayaraq müasir dövrə qədər Azərbaycan xalqının folkloru (oyun havaları, xalq mahnıları), klassik musiqi əsərləri və müasir estrada musiqisi erməni musiqiçiləri tərəfindən plagiata uğrayır.

Piratçılığın vurduğu ziyan. Müəllif hüquqları sahəsində piratçılıq tək musiqi sahəsində (müəlliflərə, ifaçılara) deyil, bütövlükdə mədəniyyətdə və ölkə iqtisadiyyatında böyük itki deməkdir.

Dəyərli və keyfiyyətli musiqi məhsulunu davamlı əldə edə bilməyimiz üçün musiqiçilərə yardım etməli, əməklərini qiymətləndirməliyik. Bu baxımdan, lisenziyalı məhsulu almaq mədəniyyətinin aşılınması çox önəmlidir!

Müasir musiqi sahəsində hüquq normalarının effektivliyi. İncəsənət sahəsində əqli mülkiyyət əsərlərinin qorunması, sənətin yüksəlişinə səbəb olur, yaradıcı fəaliyyəti stimullaşdırır, incəsənət xadimlərinin zəhmətlərinin dəyərləndirilməsini təmin edir, bir sözlə, bu sahənin inkişafına birbaşa təsir göstərir.

Beynəlxalq qanunvericiliyin fəal inkişafına, ölkədaxili normativ-hüquqi bazanın tənzimlənməsinə baxmayaraq, bütün dünyada müəllif hüquqları və əlaqəli hüquqlar sahəsində hüquq pozuntularının sayı artmaqdadır. Hazırkı dövrə qədər müəlliflərin öz yaradıcı əməyinə görə ədalətli haqq almasını tam şəkildə təmin etmək mümkün olmayıb.

Rəqəmsal musiqi bazarının problemləri. Vaxtilə texnoloji inkişaf musiqiçilərə yaradıcılıqlarının səsyzma şəklində yayılmasını və bununla ciddi maddi gəlirinin əldə olunmasını təmin etmişdi. Texnologiyanın növbəti inkişafı isə həmin bazarı, demək olar ki, onların əlindən aldı. Belə

ki, yaranan rəqəmsal mühit musiqinin geniş kütlədə ödənişsiz və sərbədsiz yayılmasına səbəb oldu.

Müəllif hüquqlu məhsulların qeyri-qanuni yüklənməsi və MP3 formatında İnternetdə yayımlanması musiqi sahəsinə inanılmaz zərbə vurdu. Hazırkı dövrümüzdə qeyri-qanuni yayımlanan musiqi, musiqinin rəsmi dövriyyəsini dəfələrlə üstələyərək, peşəkar fəaliyyəti həyata keçirən müəllif və ifaçıları məvacibsiz qoyub.

Müasir dünyada mövcud olan hüquq sistemi musiqi sənəti sahəsində qayda-qanunu və ədalətli fəaliyyəti təmin etmək gücündə deyil. Beynəlxalq hüquq mexanizmlərin musiqi sahəsinin qorunmasını təmin edə bilməməsi, bu sistemin effektiv olmamasından xəbər verir. Bu baxımdan, musiqi sahəsində yeni hüquq və nəzarət sisteminin formalaşdırılması zəruridir.

Beləliklə, qədim insanın yaratdığı musiqi, mürəkkəb inkişaf yolunu keçərək böyük sənətə, bu gün isə artıq öz arxasınca minlərlə insan, milliardlarla vəsait aparan ciddi bir sahəyə çevrildi. Bu sahənin gələcək inkişafını dəstəkləmək, təmin etmək üçün müasir musiqi menecmentinin problemlərinin ən yüksək səviyyədə həll edilməsi önəmlidir.

Dissertasiyanın **II fəsl** **“Musiqi sənəti sahəsində menecmentin nəzəriyyəsi”** adlanır. Bu fəsil üç yarım fəsildən ibarətdir: **2.1. “Musiqi menecmentinin əsasları”**; **2.2. “Musiqi sahəsində istehsalat menecmenti”**, **2.3. “Musiqi sahəsində personal menecmentinin formalaşması”**.

**“Musiqi menecmentinin əsasları” adlanan II fəslin birinci yarım fəslində** idarəetmənin təməl prinsipləri açıqlanır, musiqi menecmentinin məqsəd və vəzifələri təsvir edilir, həmçinin musiqi sahəsində layihə menecmentinin xüsusiyyətləri açıqlanır.

Musiqi sənəti sahəsində yaranan yeni imkanlar bu sahənin fəaliyyət istiqamətlərini əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirdi. Belə ki, kütləvi dinləyici və tamaşaçı auditoriyalarını həm şöhrət, həm də maddi gəlir baxımdan əldə etmək istəyi, musiqiçiləri yaradıcılıqla yanaşı idarəetmə, hüquq, marketinq, texniki təminat, maliyyə sisteminin qurulması kimi fəaliyyətləri həyata keçirmək məcburiyyətində qoydu. Bazar münasibətləri şəraitində qeyd olunan fəaliyyət sahələrinin sistemli şəkildə reallaşdırılması – menecment (*ing. dilindən tərcümədə - idarəetmə*) fəaliyyəti adlandırılır.

Beləliklə, musiqi sahəsinin inkişafında menecment fəaliyyəti əsas aparıcı qüvvəyə çevrildi. Mövcud bazar reallığını nəzərə almadan, bazarın inkişaf qanunlarını və bazar münasibətlərinin mexanizmlərini bilmədən müasir musiqi sahəsində uğurlu fəaliyyət göstərmək mümkünsüzdür.

Müasir musiqi menecmenti sisteminidə uzun illər ərzində bəlli məqsədlər formalaşmışdır: peşəkar musiqi sənətinin və musiqiçilərin inkişafı üçün xüsusi şəraitin yaradılması; musiqi sənətinə geniş kütlənin marağının cəlb edilməsi, ictimaiyyətə musiqi mədəniyyətinin aşılması; yaradıcı insanların müəllif hüquqlarının qorunması; yeni musiqi məhsulunun mədəni xidmətlər bazarına çıxarılması; musiqiçilərin maddi vəsaitlə təmin edilməsi.

Musiqi menecmentinin vəzifələri mütəxəssislər tərəfindən aşağıdakı şəkildə müəyyən edilmişdir: musiqi layihəsinin istehsalı (musiqi məhsulunun yaradılması - əsərin seçimi, ifa janrının müəyyənləşdirilməsi, aranjanın; ifaçı heyətinin seçimi, onların səhnə obrazlarının yaradılması); personalın idarə edilməsi (yaradıcı, texniki, marketinq, maliyyə, hüquqi və d. heyətlərin cəlb edilməsi, onların əmək fəaliyyətlərinin keyfiyyətinin gücləndirilməsi); təşkilati prosesin reallaşdırılması (musiqi albomunun yazılması, konsert-qastrol fəaliyyətinin təşkili, məişət şəraitinin yaradılması); irəliləmənin təşkili (musiqi məhsulunun müxtəlif müasir vasitələrlə geniş auditoriyaya çatdırılmasının təmin edilməsi, potensial auditoriyanın müəyyənləşdirilməsi, cəlb edilməsi, yaradıcı məhsulun reklam kampaniyasının həyata keçirilməsi); maliyyə təminatı (investisiyanın cəlb edilməsi, maliyyə hesabatlarının aparılması); hüquqi tənzimləmə (müəllif, ifaçı, səsyazma studiyası, konsert agentlikləri və digər şirkətlər arasında hüquqi münasibətlərin rəsmləşdirilməsi).

Musiqi sahəsində layihə menecmenti. Musiqiçilərin yaradıcılığında bəzən qısamüddətli, bir dəfə həyata keçirilməsi ehtimal edilən layihələr (dünya turnelərinin keçirilməsi, mötəbər idman yarışlarının açılış və ya bağlanış mərasimlərində, mütəxəssislərdə, dünya miqyaslı festivallarda, sosial aksiyalarda iştirak, kino-film çəkilişləri və d.) mövcuddur ki, onların təşkil edilməsi layihə menecmentinin tətbiq edilməsi ilə həyata keçirilməlidir.

Bütövlükdə menecmentin hər bir modeli özünün keyfiyyət və səmərəlilik göstəricilərinə sahibdir.

**“Musiqi sahəsində istehsalat menecmenti” adlanan II fəslin ikinci yarım fəslində** musiqi sahəsi özündə cəmləşdiriyi istehsal istiqamətləri (musiqi albomunun istehsalı; musiqi kliplərinin istehsalı; musiqi alətlərinin istehsalı; kütləvi musiqi tədbirlərinin təşkili) haqqında söhbət gədir.

Musiqi albomunun istehsalı. Hər bir musiqiçi yaradıcılıq fəaliyyətinin müəyyən dövründə mütləq şəkildə albom yazdırmalı olur. Belə ki, məhz musiqi albomu ifaçının musiqi zövqünü, ifaçılıq məharətini, repertuar zəngiliyini nümayiş etdirir, konsert proqramlarına auditoriyanı cəlb edir və nəhayət gəlir gətirə biləcək bir məhsuldur.

Musiqçinin yaradıcı fəaliyyətində səsyazma ən vacib və məsuliyyətli proseslərdən biridir. İstənilən səsyazma ifaçının yaradıcılığının sevilməsi, tanınması və populyarlaşmasında çox böyük rol oynayır.

Musiqi kliplərinin istehsalı problemləri. Rəqəmsal texnologiyalar əsrində hər bir ifaçı anlayır ki, özünü geniş auditoriyaya tanıtməsi və sevdirməsi üçün, mahnılarının daha yaxşı yadda qalması, qəbul edilməsi üçün keyfiyyətli musiqili videokliplərin çəkilməsi və yayımlanması çox önəmlidir.

Musiqi klipləri, konsertlər, festivallar, musiqi müsabiqələri, musiqi xəbərləri və ifaçıların müsahibələrini nümayiş etdirən musiqi televiziya kanallarının yaranması kliplərin kütləvi şəkildə istehsalına təkan verdi. Müasir dövrdə video kliplər artıq ifaçının və onun albomunun irəliləməsində ciddi bir alətə çevrilmişdir.

Musiqi alətlərinin istehsalı. Musiqi sənəti inkişaf edərək, yeni və daha mükəmməl ifadə vasitələrinin yaranmasını təşviq edir. İnsanın yaratdığı musiqi də dəyişir, musiqi alətləri daha zəngin, daha mürəkkəb olmağa başlayır. Onların yenilənməsi isə, öz növbəsində, musiqi yaradıcılığı və ifaçılıq sənətinin sonrakı inkişafına birbaşa təsir edir.

Musiqiçilərimizin qeyd etdiyi kimi, Azərbaycan musiqisi zil səslə olduğu üçün, bəm səslə milli musiqi alətlərinin yaradılmasına böyük ehtiyac duyulur. Belə ki, musiqimizin bədii xüsusiyyətlərinin və ifadə vasitələrinin genişlənməsinə, milli musiqimizin ahəngdarlığının zənginləşdirilməsinə yeni milli musiqi alətlərinin yaradılması çox böyük təsir edəcəkdir.

Kütləvi musiqi tədbirlərinin (konsert, qastrol, festival və s.) təşkili: Konsert-qastrol fəaliyyətinin menecmenti. Konsert və qastrolların təşkili bir neçə məqsəd daşıyır: artistlərin ifaçılıq bacarıqlarını nümayiş etdirmək, daha geniş auditoriyanın məhəbbətini qazanmaq və maddi gəlir əldə etmək. Tədqiqatda konsert təşkilatçılarının praktiki tövsiyələr təqdim edilmişdir.

Musiqi festivallarının təşkili texnologiyası. Cəmiyyətin mədəni inkişafına, millətlərarası mədəni əlaqələrin genişlənməsinə xidmət edən musiqi festivalları mədəni turizmin inkişafı baxımından da çox əhəmiyyətlidir.

Festivallar mədəniyyətin təbliğatı, mədəni əlaqələrin genişləndirilməsi, keçiriləcək məkanın əyləncə və xidmət sahələrinin inkişaf etdirilməsi, iqtisadi artım və kommersiya uğurunun əldə olunması məqsədilə keçirilir.

**“Musiqi sahəsində personal menecmentinin formalaşması” adlanan II fəsilin üçüncü yarım fəslində musiqi sahəsində heyətin idarə**

edilməsi, peşəkar ixtisaslaşma, funksiyalar və prodüserlik fəaliyyəti ətraflı açıqlanır.

Son dövrlərdə istənilən qurumda heyətin idarə edilməsinə çox böyük önəm verilir və insan resurslarının ən əhəmiyyətli olduğu qeyd olunur. Köhnə inzibati idarəetmə üsulları artıq öz təsir qüvvəsini itirib, bu isə insanlarla işin aparılmasında yeni yanaşmanın formalaşmasının vacibliyini göstərir.

Heyətin idarə edilməsi bu gün daha çox İnsan Qaynaqlarının Menecmenti kimi tanınan (HRM – *Human Resources Management*) əmək fəaliyyətində insanların şəraitinin yaxşılaşdırılmasına və təşkilatda işin effektivliyinin artırılmasına yönəldilən fəaliyyətdir.

Musiqi sahəsində peşəkar ixtisaslaşma və funksiyalar. Musiqi biznesi sahəsində maddi istehsalatdan fərqli əmək bölgüsü formalaşmış. Musiqi sahəsində ən vacib yeri müəllif və ifaçı tutur, lakin bu sahədə digər iştirakçıların rolu da kifayət qədər əhəmiyyətlidir.

Musiqi sahəsində menecmentin bir çox ixtisasları mövcuddur: prodüser, antreprenyor, impressario, promouter, rejissor, şəxsi menecer, musiqi agenti, konsert direktoru və s. Menecer – xüsusi hazırlıq keçmiş rəhbərdir.

Azərbaycan musiqi mədəniyyəti çox zəngin və ciddi musiqi potensialına malikdir. Lakin, bu potensialın dünyanın mədəni xidmətlər bazarına çıxarılması üçün təcrübəli mütəxəssislərə ehtiyac duyulur.

Musiqi sahəsində prodüserlik fəaliyyəti. Müasir musiqi sənəti sahəsində yaradıcı heyətlə dinləyici və tamaşaçı auditoriyası arasında əlaqələndirici qismində çıxış edən menecerin fəaliyyət sahəsinin genişlənməsi və rolunun fəallaşması müşahidə olunur.

Kino sənətində yaranan prodüserlik fəaliyyəti inkişaf edərək incəsənətin digər sahələrində aktiv tətbiq edilməyə başladı. Ümumilikdə, prodüserlik – incəsənət sahəsində yaradıcı məhsulun istehsalını və irəliləməsini həyata keçirən fəaliyyət sahəsidir.

Musiqi layihəsinin effektiv idarə edilməsində prodüserin əqli inkişaf səviyyəsi və peşəkar bacarığı ilə bərabər, mənəviyyat prinsiplərinə riayət etməsi çox önəmlidir. Hər bir prodüser təbliğ etdiyi sənətə görə məsuliyyəti dərk etməli, kommersiya təkliflərinə meyillənərək əsl sənət məfhumunu, onun ali vəzifələrini unutmamalıdır.

Müasir mədəni xidmətlər bazarının dəyişkən şəraitində uğurlu nəticələr əldə etmək, rəqabətə davam gətirmək, yeni musiqi layihələrini dünya standartları səviyyəsində həyata keçirə bilmək üçün musiqi sənəti



sahəsində peşəkar mühitin formalaşdırılması, bu sahədə müasir anlayışlara sahib olan gənc mütəxəssislərin yetişdirilməsi mütləqdir.

Ölkəmizdə musiqi menecmentinin nəzəriyyəsinə tədris edən bir sıra təhsil proqramları hazırlanmalı və ali musiqi təhsili müəssisələrində məhz musiqi sahəsində menecerlər ixtisası üzrə yeni kadrların yetişdirilməsində tətbiq edilməlidir.

Dissertasiyanın **III fəslə** “**Musiqi menecmentində marketing fəaliyyətinin praktiki əhəmiyyəti**” adlanır. Bu fəsil iki yarım fəsildən ibarətdir: **3.1. “Musiqi sahəsinin araşdırılması və marketing strategiyasının seçimi”**; **3.2. “Musiqi mədəniyyətinin təbliğatında marketing planlaşdırması”**.

Mədəniyyət və incəsənət sahəsində marketing xüsusi xarakter daşıyır və marketingin digər modellərindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Bu sahədə marketingin məqsədi, kommersiya sektorundan fərqli olaraq, yalnız məhsulun və ya xidmətin satılması deyil, burada əsas məqsəd – sənətin inkişafı üçün şəraitin yaradılması, sənətin təbliği və estetik tələbatların ödənilməsidir.

İnsanların mənəvi ehtiyaclarını ödəyən musiqi – yaradıcı insanların əməyi nəticəsində ərsəyə gələn, öz alıcısına (auditoriyasına) sahib olan, yerli bazara uyğun qiymətləndirilən bir məhsuldur. Yaradıcı məhsulun böyük rəqabəti olan bazarda yerini müəyyən etmək, onun maliyyə menecmentini qurmaq, kommersiya uğurunu təmin etmək, marketing işləmədən mümkün deyil.

**“Musiqi sahəsinin araşdırılması və marketing strategiyasının seçimi” adlanan III fəslin birinci yarım fəslində** musiqi sahəsinin araşdırılması mərhələləri, bazarın seqmentləşdirilməsi, hədəf seqmentlərinin seçimi, rəqiblərin üzə çıxarılması, marketing strategiyasının seçimi, pozisionlaşma, musiqi məhsulunun çatdırılma vasitələri araşdırılır.

Musiqi məhsulunun geniş populyarlıq qazanmasını və satılmasını istəyən hər bir musiqiçi özünün alıcı qismində çıxış edən tamaşaçısı və dinləyicisini yaxşı tanımalı, onlarla ünsiyyət vasitələrini təkmilləşdirməlidir. Məhz düzgün ünsiyyət mexanizmlərinin qurulması, publikanın yaranması və saxlanılmasını təmin edən başlıca şərtidir.

Yalnız istehlakçı davranışlarının öyrənilməsi, marketing planının istehlakçıların tələbatlarına uyğun olmasını təmin edə bilər.

Musiqi bazarının seqmentləşdirilməsi, hədəf seqmentlərinin seçimi. Hər ifaçı öz auditoriyasını müəyyənləşdirməli, tədqiq etməli, tanımalı və ona istiqamətlənməlidir. Beləliklə, musiqi məhsulunu geniş publikaya təqdim edərkən, mövcud dinləyici və tamaşaçı auditoriyasını xüsusiyyətlərə

görə fərqləndirmək və seçim edərək, müəyyən seqmentlər (hissələr) üzərində dayanmaq önəmlidir.

Rəqiblərin üzə çıxarılması. Əyləncə sənayesinin bir istiqamətinə çevrilən musiqi sahəsi, əyləncənin digər növləri ilə rəqabət aparmaq məcburiyyətində qalır.

Musiqiçi öz janrında kiminlə rəqabət apardığını, öz rəqib üstünlüklərini, güclü və zəif tərəflərini bilməlidir.

Araşdırmanın iki istiqamətdə aparılması önəmlidir: birincisi – musiqi sahəsində bazarın hazırkı vəziyyəti öyrənilməli, ikinci isə – təklif olunan musiqinin xüsusiyyətləri və mədəni xidmətlər bazarında yeri müəyyənləşdirilməlidir.

Lakin əfsuslar olsun ki, ölkəmizdə musiqi sənəti sahəsində gedən prosesləri izləyən, bu sahədə araşdırmalar aparan informasiya agentlikləri, araşdırma mərkəzləri fəaliyyət göstərmir.

Musiqi sahəsində marketing strategiyasının seçimi. İlk araşdırmadan sonra, əldə olunan məlumatlar əsasında faydalı və effektiv marketing strategiyası müəyyən edilməlidir. Marketing strategiyasında fəaliyyət sahəsi, hədəflər, məqsəd və vəzifələr dəqiq göstərilməlidir.

Musiqi menecmentində pozisionlaşma. Musiqi menecmentində pozisionlaşma – auditoriyanın təxəyyülündə ifaçının obrazının formalaşmasına yönəldilən fəaliyyət növüdür.

Azərbaycan musiqi bazarında cəmiyyətimizin xüsusiyyətlərindən qaynaqlanaraq, ənənəvi pozisionlaşma növlərindən ciddi şəkildə fərqlənən özəl (daha çox korporativ və özəl tədbirlərdə, toy məclislərində çıxışlar üçün nəzərdə tutulan) istiqamətlər formalaşmışdır.

İfaçının bənzərsiz özəlliklərini (səsin xüsusiyyəti, ifaçılıq məharəti, davranış tərzini, səhnə mədəniyyəti, zahiri görünüş, səhnə amplitudası və d.), yaradıcı potensialının mənalı, ifadəli və təsirli xüsusiyyətlərini, nitqinin bədiiliyini və ya ona xas olan digər dəyərli və müsbət cəhətlərini üzə çıxara bilmək bu mərhələnin ən önəmli vəzifəsidir.

Musiqi əsərlərinin müasir çatdırılma vasitələri. Musiqi sənətinin auditoriyaya çatdırılma vasitələrinə görə növbəti qaydada təsnif etmək olar: canlı çıxışlar (konsert və özəl tədbirlərdə); fiziki səs daşıyıcıları; radio və televiziya efirlərində çıxışlar; rəqəmsal mühitdə (internet və mobil operatorlar) yerləşdirmə.

Formatların və daşıyıcıların dəyişilməsi musiqi məhsulunun satış kanallarında ciddi dəyişikliklərlə nəticələndi. Yeni texnologiyaların imkanları (rəqəmsal mühit) musiqinin dinləyiciyə fiziki daşıyıcı üzərində çatdırılma sistemini demək olar ki, məhv etdi.

**“Musiqi mədəniyyətinin təbliğatında marketing planlaşdırması” adlanan III fəslin ikinci yarım-fəslində** marketing planının strukturu, səhnə imicinin formalaşdırılması, musiqi sahəsində promouşn (irəliləmə), musiqi PR, Kütləvi İnformasiya Vasitələri ilə işin qurulması, musiqi sahəsində reklam və karyeranın idarə olunması kimi mövzular təhlil edilir.

Müasir musiqi sahəsi ciddi rəqabətli mühitə və çox sərt qanunlara sahib olan bir sahədir. Burada hər kəs dəyərli musiqi əsərlərinə ifa hüququnun alınması, radio və teleefir, nüfuzlu festivallarda iştirak, mükafatlar, reyting, ad və titullar uğrunda, bir sözlə, auditoriyanı təsirləndirmək və qazanmaq imkanı uğrunda mübarizə aparır.

Təklif olunan geniş musiqi seçimində dinləyicinin müəyyən musiqi məhsulunu eşitməsi və nəticədə onu alması üçün, savadlı və məqsədyönlü marketing planı tərtib edilməlidir.

Səhnə imicinin formalaşdırılması. Müasir cəmiyyətdə insanların əmək fəaliyyətlərinin keyfiyyəti ilə yanaşı özünütəqdim etmə bacarığı və müsbət imicin formalaşdırılması çox önəmlidir.

Yaradıcı şəxsiyyətlər fərdiliyin vurğulanması, üstünlüklərin qabardılması və qüsurların gizlədilməsi istiqamətində hər zaman çalışmaq məcburiyyətindədirlər. Belə ki, incəsənət sahəsində imic nüfuzun artmasına, tanınmasına və uğura təsir edən vasitədir. Musiqi sənəti sahəsində imicin əsas funksiyası – seçilən və cazibədar səhnə obrazının yaradılması, populyarlığın qazanılması və qorunmasıdır.

Musiqi menecmentində promouşn (irəliləmə). Müasir musiqiçidə istedad, xüsusi ifaçılıq məharəti, fərdi xüsusiyyətlər və cazibənin olması nə qədər əhəmiyyətli olsada, hələ kifayət deyil. Ciddi rəqabət və müasir informasiya axınında musiqiçi özünün təqdimatı və irəliləməsinə xüsusi önəm verməlidir.

Musiqi PR. Rəqabətli müasir dünyada ictimai fikir insanların həyat tərzinə və xüsusi ilə seçiminə çox böyük təsir göstərir. Təklif olunan musiqi məhsulunun geniş seçimi olduğundan, insanlar musiqinin keyfiyyətindən, hətta bəzən təəssürat və məmnunluq hissənin təmin edilməsindən daha çox, keyfiyyətli, vicdanlı və güclü şəxsiyyət görmək istəyindədirlər. Belə olduğu halda PR-ın rolu daha da güclənir.

Geniş ictimaiyyətə təsir etmək, ifaçı haqqında onun fikrini müsbət istiqamətdə formalaşdırmaq musiqi PR-nın əsas funksiyasıdır.

Kütləvi İnformasiya Vasitələri ilə işin qurulması. Musiqi sahəsində ən vacib məqamlardan biri kütləvi informasiya vasitələri (KİV) ilə işin düzgün qurulmasıdır. Belə ki, məhz KİV ictimai fikrin formalaşmasına birbaşa təsir edir və bu baxımdan ən geniş imkanlara malikdir.

Musiqi sahəsində reklamın rolu. Musiqi sahəsində reklam – musiqi layihəsinin, musiqiçinin və ya musiqi məhsulunun populyarlığının artırılmasına yönəldilən, potensial auditoriyaya musiqi məhsulunun tamaşaçısı olmasına sövq edən fəaliyyətdir. Musiqi sahəsində reklam bir vasitədir. Məhz reklam vasitəsi ilə potensial auditoriyaya ifaçının albomlarını almasına, konsertlərinə gəlməsinə, yaradıcılığını izləməsinə həvəsləndirəcək məlumatı çatdırmaq mümkün olur.

Auditoriyanın cəlb edilməsi. Auditoriyanın stimullaşdırılması – musiqi məhsulunu dinləmək imkanını əldə etmək istəyinə təsiri gücləndirən tədbirlərdir.

İncəsənətin digər sahələri olan kino, teatr, muzey, sirk, rəqs, və s. ilə yanaşı idman, restoran və digər istiqamətlərlə rəqabətə daxil olan musiqi sahəsi, geniş auditoriyanın cəlb edilməsi prosesinə ciddi yanaşmalıdır. Musiqi sənəti sahəsində dinləyici və tamaşaçı auditoriyasının formalaşdırılması prosesi xüsusi yanaşma və fərqli metodların işlənilməsinə tələb edir.

Musiqiçi karyerasının idarə olunması. Musiqi sahəsində karyera yüksəlişi vəzifə ilə deyil, reyting və tələbatla ölçülür. Musiqi sahəsində karyeranın qurulması musiqiçidən mükəmməl və orijinal ifaçılıq bacarığından, cazibədar zahiri görünüş, maraqlı səhnə obrazından başqa idarəçilik səriştəsinin olmasını tələb edir.

Müasir rəqabətli musiqi sahəsində yaxşı musiqiçi olmaq kifayət deyil, dinləyici və tamaşaçı auditoriyasını buna inandırmaq, özünütəqdim etmə qabiliyyətinə malik olmaq, menecment və marketinq fəaliyyətlərini yüksək səviyyədə həyata keçirə bilmək gərəkdir.

Beləliklə, musiqi məhsulu və musiqi layihələrinin irəliləməsi, auditoriyanın formalaşdırılması və genişləndirilməsi fəaliyyətləri musiqi sahəsində marketinqin əsasını təşkil edir. Müasir rəqabətli mədəni xidmətlər bazarında musiqi məhsulunun, ümumiyyətlə eşidilməsi, onun potensial auditoriyaya çatdırılması, həmin auditoriyanın maraqlarının bu məhsula davamlı olaraq qorunub saxlanması və bunlarla yanaşı musiqi məhsulunun kommersiya uğurunun təmin edilməsi məhz musiqi marketinqi fəaliyyətinin tətbiq edilməsi nəticəsində mümkündür.

Aparılan tədqiqat əsasında növbəti **nəticələr** əldə edilmişdir:

Müasir musiqi sahəsində menecmentin formalaşdırılması, Azərbaycanda müasir dövrdə musiqi sahəsinin inkişafı və musiqi şou-biznesinin yaranması izlənməmiş və təhlil edilmişdir. Azərbaycan və dünya musiqi sahəsinin müqayisəli təhlili nəticəsində, ölkəmizin musiqi sənəti sahəsində spesifik problemlərin olması üzə çıxarılmışdır.

Yaradıcılıqla işgüzar mühitin qarşılıqlı əlaqəsinin mütləq yüksək səviyyəli və rəqabətə davamlı layihələrin yaranmasına, sənətin təbliğatına yeni imkanlar yaratmasına, musiqi sənəti xadimlərinin peşəkar yüksəlişinə xidmət etməsinə səbəb olduğu təsdiq edilmişdir.

Mədəni turizm sektorunun inkişaf etdirilməsinin ölkə mədəniyyətinin təbliğatına göstərdiyi müsbət təsir açıqlanmışdır.

Musiqi sənətinin ölkənin mədəni siyasətində oynadığı rolun əhəmiyyəti vurğulanmışdır.

Tədqiqatda hazırkı dövrdə musiqi menecmentinin aktual problemlərinə baxılmış, bu problemlərin aradan qaldırılması üçün həyata keçirilməsi vacib olan effektiv tədbirlər təqdim edilmişdir. Musiqi sənəti sahəsində yeni hüquq və nəzarət sisteminin formalaşdırılması zərurəti üzə çıxarılmışdır.

Müasir dövrdə musiqi fəaliyyətinin savadlı idarə edilməsinin əhəmiyyəti və müasir menecmentin mahiyyəti önə çıxarılır, musiqi sahəsinin inkişafında menecmentin əsas aparıcı qüvvəyə çevrilməsi sübut edilir. Musiqi menecmentinin məqsədləri (musiqi sənətinin və musiqiçinin inkişafı, musiqinin təbliğatı, müəllif hüquqlarının qorunması), vəzifələri (yaradıcı, təşkilati, marketinq, maliyyə, hüquqi), bu sahə üçün maraq kəsb edən menecmentin əsas istiqamətləri (marketinq, istehsalat, personal və layihə menecmenti) təfəsilatı ilə açıqlanmışdır.

Formalaşmış güclü rəqabət mühitində ixtisaslaşmış təcrübəli menecerlərə tələbatın olduğu vurğulanmış, tədqiqatda peşəkar mühitin formalaşdırılması üçün həyata keçirilməsi önəmli olan tədbirlərin siyahısı təqdim edilmişdir:

- musiqi menecmenti sahəsində təhsil proqramları işlənilib hazırlanmalı və inkişaf etdirilməlidir;

- musiqiçilərin karyeralarını düzgün qura bilmələri, sənətlərini yüksək səviyyədə təqdim edə bilmələri üçün bu sahədə savadları artırılmalı, informasiya mədəniyyətləri genişləndirilməlidir;

- müəlliflərin, ifaçıların və musiqi məhsulu istehsalçılarının müəllif hüquqlarının qorunmasının təmin edilməsi üçün musiqi sahəsində müəllif hüquqlarını tənzimləyən yeni nəzarət sistemi formalaşdırılmalı, müəllif hüquqlarının pozulmasına qarşı mübarizə vasitələri təkmilləşdirilməli, müasir təsir mexanizmləri işlənilməli və tətbiq edilməlidir;

- musiqi sənətinin idarə olunmasında yeni texnologiyalar, vasitələr və metodlar inkişaf etdirilməli, mədəni məhsulun reallaşdırılması üçün yeni formalar tapılmalıdır;

- mədəni məhsulun reallaşdırılması, dünya bazarlarına çıxarılması üçün yeni irəliləmə vasitələri işlənməlidir;

- musiqi menecmenti sahəsi üzrə milli və beynəlxalq konfranslar, simpoziumlar keçirilməli, müzakirələr aparılmalıdır;
- musiqi sənətinin təbliğatı və musiqi menecmentinin inkişaf etdirilməsi üçün maliyyə cəlb edilməlidir;
- rəqəmsal informasiya vasitələrinin əsas istiqamətlərindən biri kimi – elektron baza yaradılmalıdır.

Dissertasiyada növbəti tədqiqatlar üçün diqqətəlayiq və araşdırılması vacib olan mövzular təqdim edilmişdir.

### **Dissertasiyanın məzmununa uyğun olaraq müəllifin aşağıdakı elmi məqalələri və tezisləri çap olunmuşdur:**

1. Müasir dövrdə incəsənətin təqdimatı. // “Musiqi dünyası” jurnalı, № 3-4/37, Bakı, 2008, səh. 156-157

2. Проблемы современного музыкального искусства Азербайджана. //“Konservatoriya” jurnalı, № 5-6, Bakı, 2009, səh. 73-76

3. Milli musiqi sənayesində menecment (idarəetmə) problemləri. // Doktorantların və Gənc Tədqiqatçıların XV Respublika Elmi Konfransının Materialları. Bakı, 2011, s. 416-419

4. Musiqi sənayesində prodüserlik fəaliyyəti. // “Konservatoriya” jurnalı, № 3 (17), Bakı, 2012, s. 126-132

5. Информационное пространство и современная музыкальная индустрия. //Научная дискуссия: вопросы филологии, искусствоведения и культурологии. Сборник статей по материалам XV Международной Заочной Научно-Практической Конференции, № 8 (15), Москва, 2013, с. 26-30

6. Musiqi sənayesində istehsal menecmenti. //“Mədəniyyət dünyası” Elmi-nəzəri məcmuə, XXV buraxılış, Bakı, 2013, s.55-59

7. Musiqi sənayesində karyeranın idarə olunması. //Doktorantların və Gənc Tədqiqatçıların XVIII Respublika Elmi Konfransının Materialları. II cild, Bakı, 2013, s. 456-459

8. Rəqəmsal musiqi bazarının problemləri: səsyazma böhranı, distribusiyasının itirilməsi. // “Elmi əsərlər”, №16, Bakı, 2013, s. 11-14

9. Продвижение в современной музыкальной отрасли. //“Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики”, № 9 (59), Тамбов, 2015, с. 61-64

10. Роль менеджмента в становлении современной музыкальной культуры. // ”Rast Muzikoloji Dergisi”, 3(2), Токат, 2015, с. 903-908

**Роль формирования менеджмента в сфере музыкального искусства в азербайджанской культуре**

**РЕЗЮМЕ**

Диссертация посвящена исследованию становления и развития менеджмента в сфере музыкального искусства, его роли в азербайджанской культуре, а также рассмотрению актуальных проблем музыкального менеджмента и систематизации его современных технологий.

Во введении подчёркивается актуальность, степень разработанности темы, цели и задачи, научное и практическое значение исследования.

Актуальность темы исследования определяется отсутствием в Азербайджане профессиональных менеджеров в современной музыкальной сфере в период высокой конкуренции на рынке культурных услуг, возросших ожиданий широкой публики, формирования цифрового рынка для музыкального продукта, спада в индустрии звукозаписи и многочисленных нарушений авторских прав.

Представленная диссертация состоит из введения, трех глав, семи разделов, заключения, списка использованной литературы и сайтаграфии.

**I Глава: «Историческое развитие музыкального менеджмента в мире и в Азербайджане»** состоит из двух разделов. В разделе **1.1. «Формирование менеджмента в музыкальной сфере»** – описываются этапы формирования менеджмента в сфере музыкального искусства, раскрывается роль менеджмента в развитии культурной политики, анализируется развитие музыкальной сферы в Азербайджане в современный период. В разделе **1.2. «Проблемы современного музыкального менеджмента»** – исследуются нарушения авторских прав (плагиат, пиратство и т.д.), эффективность правовых норм в современной музыкальной сфере, а также раскрываются негативные последствия цифрового музыкального рынка (спад в индустрии звукозаписи, резкое уменьшение продаж музыкальных альбомов).

**II Глава: «Теория менеджмента в сфере музыкального искусства»** состоит из трёх разделов. В разделе **2.1. «Основы**

**музыкального менеджмента»** – раскрываются основные принципы управления, цели и задачи музыкального менеджмента, особенности проектного менеджмента в музыкальной сфере. В разделе **2.2 «Производственный менеджмент в музыкальной сфере»** – речь идёт о направлениях производства в сфере музыкального искусства: производство музыкального альбома, музыкальных клипов, музыкальных инструментов, организация массовых музыкальных мероприятий (концертно-гастрольная деятельность, фестивали). В разделе **2.3. «Формирование менеджмента персонала в музыкальной сфере»** – представлено подробное описание управления персоналом, профессиональная специализация и продюсерская деятельность в музыкальной сфере.

**III Глава: «Практическое значение маркетинговой деятельности в музыкальном менеджменте»** состоит из двух разделов. В разделе **3.1. «Исследование музыкальной сферы и выбор маркетинговой стратегии»** – раскрываются этапы исследования сферы музыкального искусства, сегментация рынка, выявление конкурентов, выбор маркетинговой стратегии, позиционирование музыкального продукта. В разделе **3.2. «Маркетинговое планирование в пропаганде музыкальной культуры»** - описывается структура маркетингового плана, формирование сценического имиджа, промоушн (продвижение) в музыкальной сфере, музыкальный PR, построение отношений со средствами массовой информации, реклама в музыкальной сфере, управление карьерой.

В **заключении** подводятся итог всей диссертационной работы, даются обобщённые выводы проведённого исследования, а также представлены темы, достойные внимания для последующих исследований.



**The role of management in the formation of musical art  
in Azerbaijani culture**

**SUMMARY**

Dissertation is devoted to the study of the formation and development of management in the field of musical art, its role in the Azerbaijani culture, as well as consideration of the urgent problems of music management and classification of its modern technology.

The introduction emphasizes the relevance of the degree of a theme, goals and objectives, scientific and practical significance of the study.

The relevance of the research topic is determined by the lack of professional managers in Azerbaijan in the modern music industry in a period of high competition in the market of cultural services, the increased expectations of the public, the formation of a market for digital music products, the downturn in the record industry and the numerous violations of copyright.

The presented thesis consists of an introduction, three chapters, seven units, conclusion, a list of references and sitegraphy.

**I Chapter: "The historical development of music management in the world and in Azerbaijan"** consists of two sections. Section **1.1. "Formation of management in the music industry"** - describes the stages of formation of management in the field of musical art, explores the role of management in the development of cultural policies, analyzes the development of the musical sphere in Azerbaijan in modern period. Section **1.2. "The problems of modern music management "** - investigates violations of copyright (plagiarism, piracy, etc.), the effectiveness of legal norms in the field of contemporary music, as well as revealing of the negative effects of the digital music market ( decline in the recording industry, a sharp decrease in the sales of music albums ).

**II Chapter: "The theory of management in the field of musical art"** consists of three sections. Section **2.1. "Fundamentals of Music Management"** - reveals the basic management principles, goals and objectives of music management, especially project management in the field of music. Section **2.2 Is called "Industrial Management in the music industry"** - we are talking about areas of production in the field of musical art: the production of a music album, music videos, musical

instruments, organization of mass music events (concert and touring activities, festivals). Section **2.3. "Formation of personnel management in the music industry"** - a detailed description of personnel management, professional specialization and production activities in the music industry are investigated.

**III Chapter: "The practical significance of the marketing activities in the music management"** consists of two sections. Section **3.1. "Investigation of the scope and variety of the music marketing strategy"** - reveals the stages of the research sphere of musical art, market segmentation, identifying competitors, the choice of a marketing strategy, positioning the musical product. Section **3.2. "Marketing planning in the promotion of musical culture"** - describes the structure of a marketing plan , the formation stage image, promotion (promotion) in the music industry, music PR, building relationships with the media, advertising in the music industry, career management .

In conclusion the whole thesis is summarized; the generalized conclusions of the study are given, and the themes worthy of further research are presented.

Kağız formatı: 60x84 1/16  
Tiraj:100

---

AMEA-nın mətbəsinə çap olunmuşdur.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ**

---

*На правах рукописи*

**ГУСЕЙНОВА РЕНА МЯТЛЯБ КЫЗЫ**

**РОЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ  
МУЗЫКАЛЬНОГО ИСКУССТВА В АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
КУЛЬТУРЕ**

**6219.01 – Культурология и её общие вопросы;  
6213.01 – Музыкальное искусство**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**диссертации на соискание учёной степени  
доктора философии по искусствоведению**

**БАКУ – 2016**