



**Olga Morozova**  
D.Sc. (Cultural Studies), Professor,  
Siberian Federal University,  
79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk, 660041,  
Russian Federation  
ofmorozova@mail.ru

UDC 338.2(075.8)



**Elena Nozdrenko**  
PhD (Philosophy Sciences),  
Siberian Federal University,  
79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk, 660041,  
Russian Federation  
elena.nozdrenko@mail.ru



**Lyudmila Zhukovskaya**  
Assistant Professor,  
Siberian Federal University,  
79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk, 660041,  
Russian Federation  
jln@kraslib.ru



**Sergey Kostylev**  
Lecturer,  
Siberian Federal University,  
79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk, 660041,  
Russian Federation  
profikost@mail.ru

## Management and art-management: dimensions of conceptual interaction

### Abstract

The article deals with new aspects of evolution of management as a science and technology. The authors give the assessment of the opinion about the existence of a crisis in the theory and practice of management. It is claimed that the crisis is caused by the objective course of development of science in the 21<sup>st</sup> century, which shows unrealised possibilities of the management theory. It has been proved that the emergence of art-management in the third millennium produces considerable consequences and contributes to the theoretical understanding of management.

Based on the achievements of management, art-management specifies its common positions and opens the door to new areas of the development theory and practice. Differentiation of scientific knowledge leads to new questions to which answers must be sought in the reflexive and methodological analysis of science. These answers should help to improve management practices both in the economic and art-spheres. It is emphasised on the emergence of art-management with regard to dramatic changes in the social structure and objectives of its targeted transformation.

The economy has always developed in certain social and cultural conditions and in the 21<sup>st</sup> century the spheres of interaction have become more intensive. Being relatively independent, the art-sphere has an impact on the economic sphere, which is why the sphere of art-management cannot be considered separately from solving of economic problems and problems of economic culture. The emergence of art-management is a step towards the development of administrative culture due to the use of common methods and management techniques, as well as the basic criteria of competence, professionalism and management skills. Disintegration of knowledge is determined by a great variety of subjects and problems

The lack of art-management of their own status in the system of knowledge about how to manage due to the mobility of the subject-field problem, the lack of certain basic concepts and the lack of attention to the conceptual interaction between management and art-management. Proper understanding of management as a basic science will overcome the mosaic of ideas about how to manage the art-sphere and provide a new approach to the processes of differentiation and integration in the management theory. Differentiation of the dimensions of conceptual interaction will improve the institutionalisation processes of both management and art-management, academisation of knowledge in order to specify professional orientation of managers.

In Russia, project management in cultural sphere is one of the most needed and well-paid directions of management. Among the most well-known Russian organizations in the cultural sphere we should mention «Art Kvadrat», Educational Centre «The House of Benois», Professional Auction of Arts on-line «ARTLOT 24».

Main players in the field of concert and festival management acting at domestic and international markets are «Rosconcert» and the National Concert Academy (NCA). The NCA during the last 10 years has been fruitfully cooperating with a leader of the world show-business industry the «Live Nation».

Thus, there exist practical interest and international connection between art-managers of different countries which need to be strengthened and developed based at common social, ethical and managerial standards. In this regard, it is worth mentioning that cross-cultural flow in art-management is institutionally supported through activities of such branch professional organisations as International Artist Managers' Association (IAMA) and international recording, licensing, distribution, sales and marketing company for independent music PIAS.

**Keywords:** Management; Art-Management; Concept; Economics of Art-Sphere; Management Culture

**JEL Classification:** L32; J40; I31

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V158-14>

**Морозова О. Ф.**

доктор культурології, професор кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Ноздренко Е. А.**

кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Жуковська Л. Н.**

доцент кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Костылев С. В.**

старший преподаватель кафедры рекламы и социально-культурной деятельности,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Менеджмент і арт-менеджмент: грани концептуального взаємодія****Анотація**

В статті розглядаються нові сторони еволюції менеджменту як науки і технології, дається оцінка стану наявності кризи в теорії і практиці менеджменту. Утверджується, що існуючі кризи симптоми викликані об'єктивним ходом розвитку науки в XXI столітті і свідчать про нереалізовані можливості теорії менеджменту. Доведено, що виникнення арт-менеджменту в третьому тисячолітті породжує значні наслідки та вплинуло на теоретичне осмислення управління. Беручи до уваги досягнення менеджменту, арт-менеджмент конкретизує його загальні положення і тем самым відкриває можливості для нових напрямків розвитку теорії і практики. Диференціація наукового знання приводить до постановки нових питань, відповіді на які слід шукати в рефлексивно-методологічному аналізі науки. Ці відповіді спрямовані на вдосконалення практики управління не тільки економічною сферою, але й арт-сферою. Підкреслено необхідність виникнення арт-менеджменту в зв'язку з кардинальними змінами в соціальній структурі і завданнями її цілеспрямованої трансформації. Економіка завжди розвивалася в певних соціальних і культурних умовах, а в XXI столітті взаємодія сфер стає більш інтенсивною. Набуваючи відносної самостійності, арт-сфера впливає на сферу економіки, тому управління арт-сферою (арт-менеджмент) невіддільне від вирішення економічних завдань, а також завдань, пов'язаних із формуванням економічної культури. У статті показано, що виникнення арт-менеджменту є сродною розвитку управлінської культури та інтеграції в теорії менеджменту під іншим кутом. Рефлексивне виділення граней концептуального взаємодія дозволить удосконалити процеси інституціалізації менеджменту й арт-менеджменту, академізації знань, конкретизувати розуміння професіоналізації менеджера.

**Ключові слова:** менеджмент; арт-менеджмент; концепція; економіка арт-сфери; управлінська культура.

**Морозова О. Ф.**

доктор культурології, професор кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Ноздренко Е. А.**

кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Жуковська Л. Н.**

доцент кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Костильов С. В.**

старший викладач кафедри реклами та соціально-культурної діяльності,  
Сибірський федеральний університет, Російська Федерація

**Менеджмент і арт-менеджмент: грани концептуальної взаємодії****Анотація**

У статті розглянуто нові сторони еволюції менеджменту як науки й технології та запропоновано оцінку наявності кризи в теорії та практиці менеджменту. Стверджується, що існують кризові симптоми, викликані об'єктивним ходом розвитку науки у XXI столітті, що свідчить про нереалізовані можливості теорії менеджменту. Доведено, що виникнення арт-менеджменту в третьому тисячолітті породжує значні наслідки та вплинуло на теоретичне осмислення управління. Беручи до уваги досягнення менеджменту, арт-менеджмент конкретизує його загальні положення й тим самим відкриває можливості для нових напрямків розвитку теорії та практики. Диференціація наукового знання приводить до постановки нових питань, відповіді на які слід шукати в рефлексивно-методологічному аналізі науки. Ці відповіді спрямовані на вдосконалення практики управління не тільки економічною сферою, але й арт-сферою. Підкреслено необхідність виникнення арт-менеджменту в зв'язку з кардинальними змінами в соціальній структурі і завданнями її цілеспрямованої трансформації. Економіка завжди розвивалася в певних соціальних і культурних умовах, а в XXI столітті взаємодія сфер стає більш інтенсивною. Набуваючи відносної самостійності, арт-сфера впливає на сферу економіки, тому управління арт-сферою (арт-менеджмент) невіддільне від вирішення економічних завдань, а також завдань, пов'язаних із формуванням економічної культури. У статті показано, що виникнення арт-менеджменту є сродною розвитку управлінської культури та інтеграції в теорії менеджменту під іншим кутом. Рефлексивне виділення граней концептуальної взаємодії дозволить удосконалити процеси інституціалізації менеджменту й арт-менеджменту, академізації знань, конкретизувати розуміння професіоналізації менеджера.

**Ключові слова:** менеджмент; арт-менеджмент; концепція; економіка арт-сфери; управлінська культура.

### 1. Постановка проблемы

Современный менеджмент превратился в сложную и многогранную отрасль знания. Неоспоримость его значимости в системе современной науки сочетается с назревающими кризисными симптомами, проявляющимися в проблемных ситуациях, связанных с поисками способов решения теоретических и практических задач. В отечественной исследовательской литературе наблюдается парадигматический кризис, а также появление мифов и миражей, таких как «коучинг», «бенчмаркинг», «контролинг», «реинжиниринг», «аутсорсинг» и т.д. При этом в ряде работ «сущностные вопросы подменяются терминологическими на фоне агрессивной саморекламы», вместе с «возникновением нового инструмента предпринимательской деятельности – «бизнес-системы» [1, 97-98]. Суждения о завершении эволюции менеджмента и парадигматическом кризисе требуют уточнения. Бесспорно, актуальными сегодня остаются вопросы, связанные с пониманием смысла менеджмента: «вчера мы провозглашали управление по целям, а сегодня – стратегический менеджмент, вчера – системный подход в управлении, а сегодня – ситуационный, вчера – реструктуризацию, а сегодня реинжиниринг и управление изменениями (change management)» [2, 22].

Количественное накопление знаний в любой науке сопровождается качественными изменениями и «скачками», а появление кризисных симптомов говорит не о завершении эволюции, а скорее, напротив, свидетельствует о научной динамике. При этом необходим рефлексивно-методологический анализ, в ходе которого обнаруживаются противоположные, но находящиеся в единстве центробежные и центростремительные тенденции, процессы дифференциации и интеграции содержания знания. Недопонимание возникает, когда ученые начинают говорить на «разных концептуальных языках» [3]. В то же время все богатство современного менеджмента оказывается неразрывно связанным с социально-культурным контекстом, а сам менеджмент «приобретает черты технологии социально-культурного нововведения» [4, 9]. В частности, продолжая линию рассуждений Г. Л. Тульчинского, правомерно говорить о прямом и косвенном вкладе арт-сферы в экономику и экономики в арт-сферу. Без сотрудничества с арт-сферой невозможно продвижение, совершенствование инфраструктуры деловых контактов, формирование организационной культуры, преобразование ценностного универсума экономической системы и многое другое.

В современной литературе по отношению к феномену «арт-менеджмент» обозначились рыночно-маркетинговый подход, где искусство арт-дилера заключается в достаточно тонкой манипуляции зрительским мнением с помощью сложной системы коммуникаций, направленной на продвижение того или иного художественного товара, а так же экономический подход [5].

### 2. Анализ последних исследований и публикаций

Зарубежные исследования по арт-менеджменту охватывают большой спектр проблематики: от концептуальных решений в методологическом поле до прикладных аспектов модификации данной области деятельности. Многочисленный пул публикаций связан с изучением вопроса совершенствования управленческих навыков людей творческих профессий. Цепочка причинно-следственных связей проблемы отсутствия у данной целевой группы управленческих навыков (Bauer, Strauss, 2015) может быть разорвана адекватными образовательными возможностями [6]. В Европе (Bauer, Viola, Strauss, 2011) обнаруживается дефицит в реализации экономических и, в частности, связанных с бизнесом компетенций в образовательных траекториях художников в университетах [7]. Основным инструментом образования в области арт-менеджмента предлагается критический анализ (Mers, 2013), который обращает специалиста к саморефлексии [8]. Решением проблемы разнообразных аспектов образовательных траекторий в арт-менеджменте (Cuylar, 2013) может быть междисциплинарный подход в части привлечения слушателей различных академических программ [9].

Определение содержательного поля современной роли арт-менеджмента (Kirchberg, Zembylas, 2010) рассматривается с социологической точки зрения [10]. Актуальность предпринимательского аспекта в современном арт-менеджменте на Западе (Walter, 2015) обоснована разработкой принципов управленческого подхода в сфере искусств [10]. Целесообразность концептуального подхода к проблематике современного арт-менеджмента определяется (Paquette, Redaelli, 2015) в проблемном поле культурной политики [12]. Модернизация подходов к измерению эффективности арт-менеджмента (Zorloni, 2010) обсуждается на основе изучения мировой практики в области управления сферой искусства [13]. Новый прагматический подход к исследованию художественного результата арт-менеджмента (Chiaravalloti, Piber, 2011) связан с этическим аспектом оценки его эффективности [14]. Изучение современных технологий в сфере культуры и искусства (Moureau, Sagot-Duvaugoux, 2012) позволяет предполагать, что инновации не только изменяют сам художественный процесс, но и приводят к трансформациям бизнес-моделей [15].

**3. Целью статьи** является исследование феномена арт-менеджмента с точки зрения дифференциации управленческих знаний вследствие многосторонности и многогранности объекта управления и совершенствования управленческой практики. Полагаем, что наличие единых корней не позволяет абсолютизировать демаркационную линию между менеджментом и арт-менеджментом. В статье главным образом актуализируется изучение тех граней концептуализации, которые выявят эвристически значимые для коэволюции обоих научных направлений аспекты.

### 4. Основные результаты исследования

Преобразование арт-менеджмента в одно из научных направлений третьего тысячелетия связано с двумя факторами: 1) задачами совершенствования социокультурной практики в целом, а также необходимостью продуманной интеграции имманентно взаимозависимых, но пока целенаправленно не соотносимых областей экономики, творческой деятельности, арт-рынка и образования; 2) новым осознанием того факта, что насущная потребность человека в общении с миром искусства приобретает сегодня принципиально новые черты.

В связи и с этим прослеживается возрастающая актуальность разработки общих концептуальных основ менеджмента и арт-менеджмента: 1) мировоззренческих оснований; 2) очертания предметно-проблемных полей; 3) совершенствования аксиологического каркаса, совокупности и разнообразия исследовательских методов. В технологических компонентах менеджмента и арт-менеджмента обнаруживается многогранный инновационный потенциал процесса управления в арт-сфере, а исследование особенностей и специфики арт-менеджмента в неприбыльной сфере становится научной потребностью. При этом обнаруживается недостаточное понимание возможностей сотрудничества сферы искусства с экономическими институтами и институтами социально-культурной деятельности: образованием, наукой, просвещением, досугом, анимацией, туризмом, спортом и др.

Управленческая культура в учреждениях экономической и арт-сферы имеет множество общих технологий и методов управления, базовых критериев компетентности. Имеется множество схожих действий, направленных на решение комплекса проблем в ряде институтов социально-культурной сферы (разработка и реализация стратегий, мотивирование и стимулирование кадров, создание благоприятных условий, ориентированных на эффективное достижение целей и задач и др.).

Рост мирового арт-рынка и его инфраструктуры подпитывает растущий интерес к искусству. За последние 15 лет объем арт-рынка рос в среднем на 13% в год и достиг в 2014 г. объема в \$16,1 млрд. (Mandel, 2015). В то же время рост мирового ВВП и экспорта составлял ежегодно 3,5% и 8,1% соответственно [16]. Положительные показатели и рост, по мнению Art Market Analysis, совпали с резким увеличением числа High-Net-Worth Individuals (HNWI) – людей, персональные инвестиционные активы которых превышают

1 млн. долларов США. По оценкам экспертов, глобальный HNWI с 2000 г. (7,2 млн.) вырос на 51% до 10,9 млн. человек в 2010 г. и 14,6 млн. человек в 2014 г. По прогнозам аналитиков, арт-рынок будет расти в соответствии с ростом HNWI [17]. Продолжает развиваться культура инвестирования через арт-аукционы (MacDougall's, Christie's и Sotheby's) и аукционные дома (Bukowski's, Drouot, Dorotheum, Leclere, Gelos). Индикатор состояния арт-рынка по данным индекса Mei-Moses за февраль 2014 г. показал потери на уровне 2,2% по сравнению с 2013 г. [18].

В России проектная деятельность в сфере культуры («АРТ Квадрат», образовательный центр «Дом Бэнуа», профессиональный аукцион искусств он-лайн «АРТЛОТ 24» и др.) является одним из самых востребованных и перспективных направлений в области менеджмента. Реализацией проектов в сфере концертно-фестивального и гастрольного менеджмента активно занимается ФГБУК «Росконцерт» – главный центр по организации и проведению крупных всероссийских и международных музыкальных проектов (конкурсы, гастрольи, концерты и фестивали) в России и за рубежом. С 1998 г. функционирует компания National Concert Academy (NCA), которая последние 10 лет сотрудничает с лидером мировой индустрии шоу-бизнеса компанией Live Nation. К основным субъектам концертной деятельности в Европе относятся крупные музыкальные агентства: IMG Artists, ICM, Columbia Artist Management, Harrison & Parrott, Askonas Holt. В Европе успешно работает международная ассоциация артистических менеджеров (IAMA) и международное продюсерское агентство PIAS.

Возникающее в результате межкультурного взаимодействия новое видение мира, новое качество жизни, идеалы, ценности и смыслы требуют появления новых технологий. Объектом арт-менеджмента являются процессы управления в арт-сфере во всем её многообразии. Предметная область арт-менеджмента видоизменяется в зависимости от когнитивного, аксиологического и методологического восприятия арт-сферы. Существенным признаком арт-менеджмента выступает субъект-субъектное взаимодействие. Здесь постоянно возникает и разрешается противоречие между творцом и сотворенным, между управляющим и управляемым, создателем и потребителем. При этом управление созданием и потреблением произведений искусства имеет свою специфику: целенаправленное воздействие не принимается как насилие или диктаторское волеизъявление, а как «направление» в желаемое обеими сторонами «русло».

Парадигмальная модификация арт-менеджмента является синтезом изменений в представлениях об управлении (менеджмент) и искусстве (арт). На этом фоне иначе выглядит связь искусства и менеджмента как технологии управления в различных типах культуры. Управление в рационально-прагматическом типе культуры является орудием формирования трансцендентальной реальности, формирующейся по принципу удвоения мира, конструируемой субъектом в целях своих интересов. Человек творит арт-технологии, под которые, как в «прокрустово ложе», подгоняется мир искусства. Отсюда вытекает столь желанная для художника свобода и отсутствие управления. Понимая сущность процесса идеалообразования, арт-менеджер организует духовную практику, включая в неё сознательные, подсознательные и бессознательные акты человеческой психики и сознания. Знание идеала возникает в результате совмещения не одного, а двух познавательных способностей человека: внешнего восприятия телесности и рационального поиска сверхчувственных (трансцендентных) значений эталона [19].

В результате глобализационных изменений базовая парадигма арт-менеджмента выходит на принципиально новый методологический уровень, поднимая субъект-субъектные взаимодействия до вершины «субъект-субъект-метасубъект», а саму методологию научного анализа – до трансдисциплинарных связей и отношений. Идеино-смысловое ядро арт-менеджмента образуется в результате определения сущности и статуса искусства в системе культуры. Арт-менеджер имеет дело с произве-

дением искусства, которое представляет собой «нечто произведенное из небытия в существование, нечто сотворенное, т. е. обретшее статус габаритного предмета в качестве наличного бытия мира «второй» природы» [20, 9].

Под влиянием торжества рационализма и прагматизма концепции искусства основываются на понятии субъективности и, в результате превалирования потребительских настроений, противопоставляются субъект-художник и субъект-потребитель. Этикоориентированный тип культуры ставит перед арт-менеджментом задачу создания гармонии истины, добра и красоты. В социокультурном пространстве переплетается множество потоков, где культурные символы существуют без привязки к определенному месту и соответствующему культурному опыту. В этих условиях меняется смысловое значение культуры; культура рождает какофонию [21, 105]. Управление культурой основывается на этической, а не на нормативно-правовой основе. Отсюда почтение к традиции и ритуалу. Славянский тип культуры содержит своеобразную модель управления в арт-сфере. Культура в целом и искусство никогда не были обособленными феноменами и в своих различных проявлениях выполняли социально-преобразующую функцию, органически включаясь в социально-культурную деятельность. Воспринимаемая традиция Востока и Запада, управление в арт-сфере ориентирует на сочетание рационального и иррационального, политико-правовых и этических аспектов, коэволюцию субъекта и объекта.

Мировое культурное сообщество уже поставило вопрос о возникновении принципиально нового дисциплинарного направления, организационно оформленного Международной ассоциацией менеджмента культуры и искусств (AIMAC). Мы полагаем, что профессиональная подготовка специалистов-менеджеров будет неполной без ознакомления с теоретической систематизацией знаний об управленческих процессах. Известно, что арт-менеджмент как самостоятельная отрасль знания ещё не получил определенного статуса среди научных дисциплин. Этому препятствует, во-первых, подвижность предметно-проблемного поля менеджмента; во-вторых, – многозначность понятий «культура» и «управление», а также осмысление их связи и взаимодействия. Симптомы незавершенности, и тем самым слабости арт-менеджмента просматриваются в том, что исследователи часто останавливаются на описании отдельных сторон арт-явления, не прокладывая путь к его сущности. В результате теоретическое осмысление становится мозаичным и не восходит к менеджменту как базису.

В то же время нерешенной задачей исследователей в области менеджмента и арт-менеджмента остаётся их парадигмальное осмысление. Появление новой парадигмы развития социума, в центре которой культурные факторы, детерминирует обращение к внутри- и междисциплинарным отношениям менеджмента и арт-менеджмента. В данном случае под парадигмой будет пониматься обобщающая модель методологической, теоретической и прикладной деятельности менеджеров всех направлений. Следовательно, необходимо акцентировать внимание не столько на внешне ограничительном, сколько на внутренне открытом характере парадигм. Возникает множество «производных» парадигм, распадающихся на ряд ветвей в зависимости от локусов его применения, видов арт-менеджмента, его оснований. В музыкальном, театральном, артистическом, цирковом, концертно-фестивальном менеджменте, менеджменте экранного искусства, декоративно-прикладного искусства, музейно-выставочном менеджменте специфичным образом преломляются общепарадигмальные идеи, выявляя неповторимую конкретику [22].

## 5. Выводы

Обнаруживая культурные детерминанты управления, арт-менеджмент сам предстает как феномен культуры, вид искусства и фактор культуросозидания, встраиваясь в пространство культуры как генетически, так и функционально. Жизненная необходимость взаимодействия человека с миром искусства проистекает из его природы как существа, способного чувствовать и воспринимать красоту и формировать свое бытие в соответствии с ней.

Поэтому арт-менеджмент несет двойную смысловую нагрузку: с одной стороны, выявляется качественная определенность управленческого процесса; с другой – фиксируется направленность на объект – особую сферу искусства. Арт-менеджмент – системообразующий фактор, так как связывает воедино все элементы арт-сферы благодаря имеющему место концептуальному смыслу искусства. Арт-менеджмент в определенной степени выполняет функцию формирования «миропонимания» и «мироотношения». Он задействует всех членов культурного сообщества, благодаря чему сохраняется целостность культуры.

## Литература

1. Приходько В. О. смене управленческих парадигм / В. Приходько, Т. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96–100.
2. Маршев В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 731 с.
3. Морозова О. Ф. Проблемы рефлексии и методологии социального управления / О. Ф. Морозова. – Москва: Изд. дом АТиСО, 2008. – 254 с.
4. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова – СПб.: Изд-во «Лань»; Из-во «Планта музыки», 2009. – 528 с.
5. Грачев В. И. Коммуникативные культурфеномены и парадоксы современного российского арт-менеджмента / В. И. Грачев // Вестник МГУКИ. – 2006. – № 1. – С. 84.
6. Bauer C. Educating artists in management – An analysis of art education programmes in DACH region / C. Bauer // Cogent Education. – 2015. – No. 2 (1). doi: <http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2015.1045217>
7. Bauer C., Viola K., Strauss C. Management skills for artists: «learning by doing»? [Electronic resource] / C. Bauer, K. Viola, C. Strauss // International Journal of Cultural Policy. – 2011. – No. 17 (5). – P. 626–644. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/229067388\\_Management\\_Skills\\_for\\_Artists\\_‘Learning\\_by\\_Doing’](https://www.researchgate.net/publication/229067388_Management_Skills_for_Artists_‘Learning_by_Doing’) doi: 10.1080/10286632.2010.531716
8. Mers A. (2015). Adapting Techniques of Studio Critique for Arts Management Pedagogy [Electronic resource] / A. Mers // The Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2015. – No. 43 (2). – P. 88–97. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/271940336\\_Adapting\\_Techniques\\_of\\_Studio\\_Critique\\_for\\_Arts\\_Management\\_Pedagogy](https://www.researchgate.net/publication/271940336_Adapting_Techniques_of_Studio_Critique_for_Arts_Management_Pedagogy) doi: 10.1080/10632921.2013.775980
9. Cuyler A. C. Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management [Electronic resource] / A. C. Cuyler // Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2013. – No. 43 (2). – P. 98–105. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/271940426\\_Affirmative\\_Action\\_and\\_Diversity\\_Implications\\_for\\_Arts\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/271940426_Affirmative_Action_and_Diversity_Implications_for_Arts_Management) doi: 10.1080/10632921.2013.786009
10. Kirchberg V., Zembylas T. Arts Management: A Sociological Inquiry [Electronic resource] / V. Kirchberg, T. Zembylas // The Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2010. – No. 40 (1). – P. 1–5. – Access mode : <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632921003641190?journalCode=vjam20> doi: 10.1080/10632921003641190
11. Walter C. S. Arts Management: An Entrepreneurial Approach / C. S. Walter. – New York: Routledge, 2015. – 458 p.
12. Paquette J., Redaelli E. Arts Management and Cultural Policy Research [Electronic resource] / J. Paquette, E. Redaelli. – New York: Palgrave Macmillan, 2015. – 162 p. – Access mode : <http://link.springer.com/book/10.1057%2F9781137460929> doi: 10.1057/9781137460929
13. Zorloni A. Managing performance indicators in visual art museums [Electronic resource] / A. Zorloni // Museum Management and Curatorship. – 2010. – No. 25 (2). – P. 167–180. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/233194266\\_Managing\\_performance\\_indicators\\_in\\_visual\\_art\\_museums](https://www.researchgate.net/publication/233194266_Managing_performance_indicators_in_visual_art_museums) doi: 10.1080/09647771003737273
14. Chiaravalloti F., M. Piber // The Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2011. – No. 41 (4). – P. 240–266. – Access mode : <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632921.2011.628210> doi: 10.1080/10632921.2011.628210
15. Moureau N., Sagot-Duvaurox D. (2012). Four Business Models in Contemporary Art [Electronic resource] / N. Moureau, D. Sagot-Duvaurox // International Journal of Arts Management. – No. 14 (3). – 44–56. – Access mode : <https://www.gestiondesarts.com/fr/four-business-models-in-contemporary-art#.V1hFmjWLTq5>
16. Mandel B. The Global Art Market in 2030. The Global Art Market. Perspectives on Current Drivers and Future Trends [Electronic resource] / B. Mandel // GPS: Global Perspectives & Solutions. – 2015. – P. 8–23. Citi. – Access mode : [https://issuu.com/widewalls6/docs/a17f8\\_337b321569f6ce](https://issuu.com/widewalls6/docs/a17f8_337b321569f6ce)
17. Art Assure. Art Market Analysis 2013 [Electronic resource]. – 2013. – Access mode : <http://www.artassure.com/art-market-analysis-2013>
18. Appraiser Workshops. Mei Moses World All Art Index Decline Continues [Electronic resource]. – 2014. – Access mode : <http://appraiserworkshops.blogspot.sk/2014/03/mei-moses-world-all-art-index-decline.html>
19. Пивоваров Д. В. Культура и религия. Сакрализация базовых идеалов: монография / Д. В. Пивоваров. – Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2013. – 244 с.
20. Жуковский В. И. Теория изобразительного искусства: монография / В. И. Жуковский. – СПб.: Алетейя, 2011. – 496 с.
21. Ноздренко Е. А. Социокультурный модус человеческого капитала [Электронный ресурс] / Е. А. Ноздренко, О. Ф. Морозова, И. А. Пантелеева // Экономичный часопис-XXI. – 2015. – № 7–8 (1). – С. 102–105. – Режим доступа : [http://soskin.info/en/ea/2015/7-8-1/contents\\_25.html](http://soskin.info/en/ea/2015/7-8-1/contents_25.html)
22. Костылев С. В. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971>

Статья поступила в редакцию 20.01.2016

## References

1. Prihodko, B., & Ivanova, T. (2014). Change of management paradigms. *Problemy teorii i praktiki upravleniya (Problems of the Theory and Practice of Management)*, 6, 96–100 (in Russ.).
2. Marshve, V. I. (2005). *History of Management Thought*. Moscow: INFRA-M (in Russ.).
3. Morozova, O. F. (2008). *Problems of methodology of reflection and social management*. Moscow: Publishing. ATIS House (in Russ.).
4. Tulchinsky, G. L., & Shekova, E. L. (2009). *Management in the field of culture*. St. Petersburg: Lan; Planeta Muziki (in Russ.).
5. Grachev, V. I. (2006). Communication kulturfenomeny and paradoxes of contemporary Russian art-management. *Vestnik MGUKI (Herald of MGUKI)*, 1, 84 (in Russ.).
6. Bauer, C. (2015). Educating artists in management – An analysis of art education programmes in DACH region. *Cogent Education*, 2(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2015.1045217>
7. Bauer, C., Viola, K., & Strauss, C. (2011). Management skills for artists: «learning by doing»? *International Journal of Cultural Policy*, 17(5), 626–644. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/229067388\\_Management\\_Skills\\_for\\_Artists\\_‘Learning\\_by\\_Doing’](https://www.researchgate.net/publication/229067388_Management_Skills_for_Artists_‘Learning_by_Doing’) doi: 10.1080/10286632.2010.531716
8. Mers, A. (2015). Adapting Techniques of Studio Critique for Arts Management Pedagogy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(2), 88–97. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/271940336\\_Adapting\\_Techniques\\_of\\_Studio\\_Critique\\_for\\_Arts\\_Management\\_Pedagogy](https://www.researchgate.net/publication/271940336_Adapting_Techniques_of_Studio_Critique_for_Arts_Management_Pedagogy) doi: 10.1080/10632921.2013.775980
9. Cuyler, A. C. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(2), 98–105. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/271940426\\_Affirmative\\_Action\\_and\\_Diversity\\_Implications\\_for\\_Arts\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/271940426_Affirmative_Action_and_Diversity_Implications_for_Arts_Management) doi: 10.1080/10632921.2013.786009
10. Kirchberg, V., & Zembylas, T. (2010). Arts Management: A Sociological Inquiry. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(1), 1–5. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632921003641190?journalCode=vjam20> doi: 10.1080/10632921003641190
11. Walter, C. S. (2015). *Arts Management: An Entrepreneurial Approach*. N.Y.: Routledge.
12. Paquette, J., & Redaelli, E. (2015). *Arts Management and Cultural Policy Research*. N.Y.: Palgrave Macmillan. Retrieved from <http://link.springer.com/book/10.1057%2F9781137460929> doi: 10.1057/9781137460929
13. Zorloni, A. (2010). Managing performance indicators in visual art museums. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 167–180. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/233194266\\_Managing\\_performance\\_indicators\\_in\\_visual\\_art\\_museums](https://www.researchgate.net/publication/233194266_Managing_performance_indicators_in_visual_art_museums) doi: 10.1080/09647771003737273
14. Chiaravalloti, F., & Piber, M. (2011). Ethical Implications of Methodological Settings in Arts Management Research: The Case of Performance Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(4), 240–266. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632921.2011.628210> doi: 10.1080/10632921.2011.628210
15. Moureau, N., & Sagot-Duvaurox, D. (2012). Four Business Models in Contemporary Art. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 44–56. Retrieved from <https://www.gestiondesarts.com/fr/four-business-models-in-contemporary-art#.V1hFmjWLTq5>
16. Mandel, B. (2015). The Global Art Market in 2030. In *The Global Art Market. Perspectives on Current Drivers and Future Trends* (pp. 8–23). Citi GPS: Global Perspectives & Solutions. Retrieved from [https://issuu.com/widewalls6/docs/a17f8\\_337b321569f6ce](https://issuu.com/widewalls6/docs/a17f8_337b321569f6ce)
17. Art Assure (2013). *Art Market Analysis 2013*. Retrieved from <http://www.artassure.com/art-market-analysis-2013>
18. Appraiser Workshops (2014). *Mei Moses World All Art Index Decline Continues*. Retrieved from <http://appraiserworkshops.blogspot.sk/2014/03/mei-moses-world-all-art-index-decline.html>
19. Pivovarov, D. V. (2013). *Culture and religion. Sacralization of basic ideals: monograph* Ekaterinburg: UrFU. (in Russ.).
20. Zhukovskiy, V. I. (2011). *The theory of the fine arts*. St. Petersburg: Aletheia (in Russ.).
21. Nozdrenko, E., Morozova, O., & Panteleeva, I. (2015). Socio-cultural modus of human capital. *Ekonomicnij chasopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 7–8(1), 102–105. Retrieved from [http://soskin.info/en/ea/2015/7-8-1/contents\\_25.html](http://soskin.info/en/ea/2015/7-8-1/contents_25.html) (in Russ.).
22. Kostylev, S. V. (2014). *Art management as a complex system of management activities in the field of culture, art and education*. Retrieved from <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971> (in Russ.).

Received 20.01.2016