**И. Г. Хангельдиева**

# Специфика арт-маркетинга: ключевые особенности

*Хангельдиева Ирина Георгиевна* — доктор философских наук, профессор кафедры культурологии ИППК МГУ им. М.В. Ломоносова, декан факультета «Предпринимательство в культуре» и зав. кафедрой прикладной культурологии и социокультурного менеджмента Международного университета в Москве (e-mail: irkhang@gmail.com).

**Аннотация.** В статье проводится анализ роли и значения арт-маркетинга для развития цивилизованных форм современного российского арт-рынка, выявляются ключевые особенности арт-маркетинга, специфика взаимодействия основных субъектов арт-рынка в аспекте маркетинговых коммуникаций.

**Ключевые слова.** Арт-маркетинг, культура, маркетинг, рынок, арт-рынок, искусство, художественный продукт, маркетинг предложения, традиционный комплекс маркетинга, комплекс маркетинга в искусстве.

Впервые вопрос о применении маркетинга в сфере культуры и искусства был поставлен Ф. Котлером в 1967 г. Сегодня Ф. Котлер является общепризнанным символом и гуру маркетинга. В 2012 году исполнится 45 лет использованию принципов маркетинга в области культуры и искусства. В России этот срок значительно меньше.

Многие специалисты в данной области сходятся на мысли, что функции маркетинга в искусстве и культуре — функция «свахи», впрочем, как и везде. Маркетологи в сфере искусства должны свести на одной площадке художественный продукт и его потребителя, вернее, создать оптимальные условия для их встречи. Ф. Колбер[1] — известный в мире специалист в области арт-маркетинга, работающий в Канаде, выделяет, по крайней мере, два основных крупных сегмента рынка в искусстве.

Первый сегмент ориентирован исключительно на художественный продукт (некоммерческий сегмент, главное — выполнение социальной миссия, чаще всего элитарный продукт). Второй — ориентирован на рынок (выраженный коммерческий сегмент, главное — получение прибыли, как правило, массовый продукт).

---

[1] См.: *Колбер Ф.* Маркетинг культуры и искусства / Колбер Ф., Рич Дж. Д., Билодо С., Нантель Ж., Наймарк М. — М.: А. И. Васин, 2004.

В искусстве главным является продукт, а не потребитель. Если вспомнить, что в условиях индустриального общества в маркетинге главенствовали производители, то следует сделать важный вывод о том, что в искусстве и сегодня наиболее важная позиция закреплена за тем, кто создает художественный продукт. Как известно, главное преимущество художественного продукта — его реальная уникальность. Это особенно касается того случая, когда художественный продукт ориентирован на выполнение социально-художественной миссии: удовлетворить художественно-эстетическую потребность изысканного потребительского вкуса.

Для этой позиции действует однозначный закон — художественный продукт формирует публику. Художник, то есть производитель, создает уникальный художественный продукт, а продвинутые потребители — как правило, элитарная публика — являются его ценителем, способным его приобретать.

Маркетинг в культуре и искусстве — это технология достижения конкретных целевых аудиторий, которые заинтересованы в данном художественном продукте, адаптируя к данному продукту другие коммерческие переменные из англоязычных «4 Р» — цену, место и продвижение. Маркетолог должен соотносить запрос потребителей с миссией организации культуры, которая предлагает данный продукт на арт-рынок.

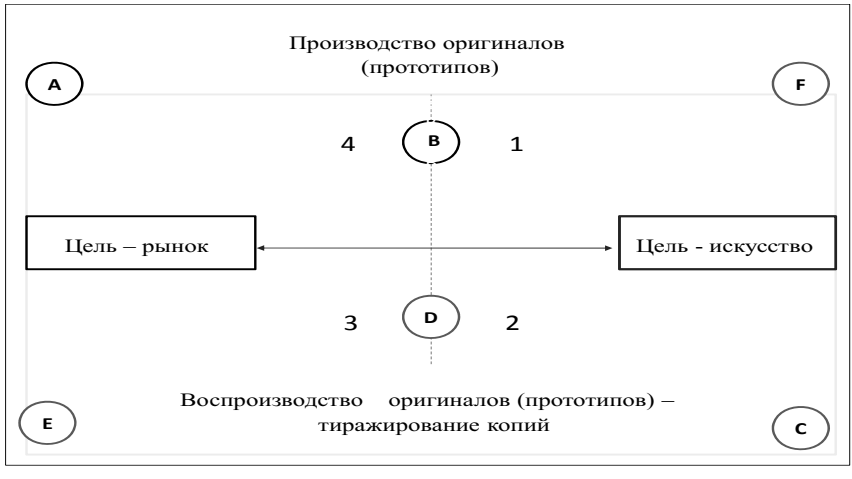
Ф. Колбер ссылается на принципы сегментирования рынка культуры и искусства, определённые Е. С. Хиршманом. Суть этого подхода заключается в том, что сегментирование на рынке культурных услуг строится по принципу брошенного в воду камня. Здесь уместно использовать известную рекламную метафору — «три в одном».

*Первый сегмент*. Творчество ради творчества. Целевая аудитория, как это не парадоксально звучит, — сам творец. Основная цель — самовыражение и самореализация.

*Второй сегмент*. Творчество, ориентированное на профессиональную элиту, ограниченный круг профессионалов. Основная цель — признание в сообществе профессионалов.

*Третий сегмент*. Коммерчески успешное творчество. Основная аудитория — массовая аудитория. Основная цель — прибыль.

По критерию Е. С. Хиршмана, первый сегмент — предельно минимизирован, практически атомарен, он даже не включает ближайшее окружение художника, который не пытается искать никаких единомышленников. В этом случае он творит ради процесса, ради собственного удовольствия, ради собственного самовыражения и самореализации. Во втором случае творчество ориентировано на предельно узкий сегмент — только художники-профессионалы. В истории культуры весьма не много примеров, когда художники находили поддержку своего творчества в кругу себе подобных, если не считать творческих объединений единомышленников, например в России, таких как «Могучая кучка»,




«Передвижники», «Мир искусства», «Бубновый валет», «Голубая роза». Такие же сообщества были в других странах. В третьем творчество нацеленно на предельно широкий сегмент рынка. Возникает вопрос о том, куда же исчезла продвинутая публика, или автор концепции считает, что ее не существует?

Для объективного понимания данного вопроса необходимо все-таки ввести еще один сегмент и поставить его между вторым и третьим. Суть его — ориентация на художественный продукт, адресованный образованной и значительно продвинутой, но не многочисленной целевой аудитории. Основная цель — продвижение творчества художника в элитарные, художественно-эстетически подготовленные группы публики и признание его творчества элитарной аудиторией.

Поставим ещё один вопрос: может ли художник быть универсалом? И одновременно творить для себя, для профессионалов, для избранных и для широкой публики? Теоретически — да. Практически — редко. Как правило, легче соединить первые цели и отдельно поставить четвертую. Но кстати, история искусства знает примеры, когда отдельные произведения элитарных мастеров превращались в массовые хиты. Таких примеров не мало как у нас, так и за рубёжом: «Танец маленьких лебедей» из балета «Лебединое озеро» П. Чайковского, «Танец с саблями» из балета «Гаяне» А. Хачатуряна, «Лебедь» из «Карнавала животных» К. Сен-Санса, живописные полотна «Мишки в сосновом бору» И. Шишкина, «Осень» И. Левитана, «Неизвестная» Н. Крамского. Но следует помнить, что массово востребованными хитами они стали не в момент создания, а значительно позднее.

На приведенной выше схеме Ф. Колбера построена система координат с двумя основными пластами рынка, образующая четыре квадрата своеобразных сегментов рынка.

Обратим ваше внимание на то, что правая часть схемы ориентирована на художественный продукт и, соответственно, не ставит цель получить прибыль, а выполняет социально-художественную миссию — удовлетворить существующие эстетические потребности. Это сегменты «1» и «2».

Сегменты «3» и «4», находящиеся в левой стороне системы координат, ориентированы на рынок и для них главная цель — получение прибыли, то есть коммерческий эффект.

С точки зрения маркетинга, оба случая, о которых упоминает Ф. Колбер, определяются как «маркетинг предложения». Другими словами, здесь основополагающее значение имеет продукт, созданный художником.

У художника возникает творческая идея, которая трансформируется в художественный замысел, а затем, проходя известные стадии творческого процесса, опредмечивается в художественное произведение, которое и становится основой художественного продукта на рынке потребительских услуг, удовлетворяющих художественные запросы публики.

Этот художественный продукт должен превратиться в услугу, получить распространение среди потребителей, если это фильм, то для его проката необходимо определенное количество копий, тогда этот продукт тиражируется для проката вкинотеатрах. Он также может быть переведен не только на кинопленку, но и на видеоносители, например, DVD — в подобных случаях производится тиражирование оригинала для домашнего просмотра. В случае, если ядром художественного продукта является живописное полотно, то оно должно быть помещено в определенные условия, чтобы его могли посмотреть желающие . Таким инструментом распространения может стать монографическая или коллективная художественная выставка. Если вопрос касается не столько представления живописного полотна, сколько его продажи, то это может быть выставка-продажа, художественный салон-магазин или аукцион. Все эти инструменты станут инструментами распространения или реализации.

Позиция консервации в искусстве тоже немаловажный аспект. В изобразительном искусстве с этим особых проблем нет, а если они и возникают, то скорее как особый случай. Что касается исполнительских искусств, здесь следует помнить о том, что в этом случае мы сталкиваемся с воспроизведением оригинала. Возьмем, к примеру, исполнение произведения каким-либо музыкантом на определенном конкурсе, фестивале или концерте. Каждое отдельное выступление явление вторично не воспроизводимо, но если его записали именно на этом концерте, то оно как бы консервируется и может быть воспроизведено без изменений.

Вернемся к схеме Ф. Колбера и несколько усложним ее. Квадраты «1» и «2» ориентированы на продукт (маркетинг специальный для культуры и искусства). Если в первом квадрате производятся только оригиналы, то во втором эти оригиналы могут тиражироваться. Например, в первом квадрате

занимаются исполнительским искусством, организацией уникальных концертов классической музыки, а во втором их тиражируют на видеоносителях. Квадраты «3» и «4» ориентированы на рынок (маркетинг традиционный). Квадрат «3» тиражирует искусство коммерческого толка, а в квадрате «4» производятся оригиналы, имеющие коммерческий успех, типа бродвейских спектаклей.

В поле указанных квадратов располагаются различные организации культуры и искусства. Условно обозначенные буквами латинского алфавита: A, B, C, D, E, F:

Организация «A» производит оригиналы для коммерческого сектора.

Компания «B» занимает пограничное место между организациями, ориентированными на продукт и ориентированными на рынок. Организации «B» — производство оригиналов с большей тенденцией к художественному продукту.

Фирма «C» производит продукт, удовлетворяющий спросу.

Организация «D» находится в пограничной зоне между небольшим тиражом и ориентацией на прибыль. Здесь и ориентация на продукт менее выражена.

Компания «E» стремится иметь максимальный коммерческий успех, так как ее тираж ориентирован на рынок, а значит, на предельно возможную прибыль.

Под литерой «F» — организация или индивид, создающий эксклюзивный художественный продукт, требующий особой подготовки для восприятия и оценки.

Каждый из приведенных сегментов и условных производителей продукта имеет собственную целевую аудиторию и соответственно должен иметь оригинальную и самостоятельную маркетинговую стратегию и тактику.

Итак, «*маркетинг в сфере культуры — это технология достижения тех сегментов рынка, которые наиболее вероятно заинтересованы в данном продукте, адаптируя к продукту коммерческие переменные — цену, место, продвижение, — чтобы установить контакт продукта с достаточным числом потребителей и достичь целей, совместимых с миссией организации культуры*» [1].

Традиционная модель маркетинга, которую используют в производстве и коммерции такова:

1. *РЫНОК* — это потребители, которые имеют определенные потребности в тех или иных продуктах (товарах/услугах).

---

[1] *Колбер Ф.* Маркетинг культуры и искусства / Колбер Ф., Рич Дж. Д., Билодо С., Нантель Ж., Наймарк М. — М.: А. И. Васин, 2004. С. — 21 – 22.

2. *ИФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА* аккумулирует потребности рынка, их уровень, объемы и передает компании производителя или посредника.
3. *КОМПАНИЯ* — организация, которая либо производит, либо реализует продукт или услугу.
4. *МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС* — комплекс действий, позволяющий свести компанию и потребителя через продвижение продукта (знание его качеств и их соответствия потребностям потенциальных покупателей, цену, место, рекламу, PR, персональные продажи, стимулирование).

В конечном итоге образуется следующая цепочка взаимодействий: *РЫНОК — ИФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА — КОМПАНИЯ — МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС*.

В коммерческой сфере вся маркетинговая деятельность строится с ориентацией на рынок. В этом случае рынок — определяющая позиция, критерий выбора стратегии и тактики. Рынок транслирует через информационную систему все свои качественные характеристики. Компания-производитель осмысливает эти характеристики и принимает решение, каким образом она будет использовать маркетинговый комплекс и в результате определяет цену, место и средства продвижения.

Существенная разница моделей состоит в разнице целей. В коммерческом секторе главная цель — прибыль. В секторе культуры и искусства главная цель — миссионерская: удовлетворение эстетической потребности, задача художественная, а не экономическая.

В области культуры и искусства рынок состоит из ряда следующих субъектов:

— Творец (художник, композитор, режиссер, исполнитель…)

— Организации культуры и искусства, создающие условия для творчества или реализующие само творчество.

— Потребители, голосующие за удовлетворение своих художественных потребностей своим кошельком.

— Дистрибуторы или распространители художественных продуктов (артменеджеры, импресарио, антрепренеры, промоутеры).

— Государство, создающее законодательную базу и другие институциональные условия существования культуры и искусства (культурная политика и механизмы ее реализации).

— Спонсоры (различные коммерческие и некоммерческие организации, способствующие внебюджетному и многоканальному финансированию сферы культуры и искусства).

— Профессиональные сообщества (художники, искусствоведы, критики, коллекционеры…).

Для рынка культуры и искусства западные исследователи предлагают совершенно иную схему маркетинговых действий по сравнению с коммерческой сферой.

Следуя позиции Ф. Колбера, важно понимать, что выведение художественного продукта на рынок начинается не с изучения рынка, а с изучения самого продукта, его особенностей, качественных характеристик, особенной уникальности. Сведения о художественном продукте передаются в информационную систему, а через нее рынку (потребителям, государству, спонсорам, агентам на местах). Далее полученная обратная связь от рынка транслируется в информационную систему, анализируется и возвращается компании-производителю. Компания производитель принимает решение относительно критериев маркетингового комплекса и устанавливает цену, место и способы продвижения и воздействует ими на целевые аудитории потребителей.

В сфере культуры и искусства традиционная маркетинговая модель меняется кардинально и включает дополнительные звенья. Если в традиционной модели маркетинга для коммерческого сектора все идет от рынка и эта цепочка состоит из 4-х основных звеньев, то в маркетинговой модели, которая применяется в сфере культуры и искусства, все начинается с продукта, а затем последовательно транслируется в информационную систему, всем субъектам рынка; далее — всё в обратном порядке — в информационную систему и компанию, и только после этого в маркетинговый комплекс и опять субъектам рынка.

Наряду с усложнением классической маркетинговой модели при ее адаптации к художественному рынку, классический закон «4P» (product, place, prise, promotion) тоже претерпевает определенные изменения и некоторые маркетологи предлагают дополнить его еще тремя «P»:

*People / Люди* в услугах, и особенно культурных, — очень важная составляющая. В этой позиции смыкаются и творец, и посредник (продюсер, импресарио, арт-дилер, куратор), и потребитель (целевая аудитория). В искусстве от человека зависит практически все.

*Physical evidence / Физическое присутствие* обязательно в момент получения культурной или художественной услуги, так же как, например, обязательно непосредственное присутствие конкретного человека при оказании услуги по стрижке волос: заочно подстричь невозможно, этот процесс не поддается трансляции.

*Process / Процесс* — услуга предполагает большую или меньшую продолжительность во времени. Важен эффект присутствия в момент совершения всей услуги. В культурно-художественной услуге в этом плане выделяются три важных момента:

1. Потребитель должен получить услугу;

2. Потребитель должен остаться доволен ее качеством;

3. Потребитель должен получить удовольствие от самого процесса получения услуги.

Особенно концентрированно эти параметры проявляются в исполнительских искусствах, протекающих on-line, здесь и сейчас. Блистательный режиссер XX века Г. Товстоногов, подчеркивая специфику сценического искусства, писал, что если в «театре играют Софокла, то его играют "здесь" и "сейчас"» [1].

Специфика маркетингового подхода к сфере культуры и искусства проявляется на уровне создания художественного продукта, на уровне позиционирования и определения целевой аудитории, на уровне продвижения и сбыта.

В качестве примера маркетингового подхода к анализу искусства можно привести позицию Ф. Котлера и Джоанн Шефф из книги «Все билеты проданы. Маркетинговые стратегии в исполнительских искусствах» [2]. По мнению авторов, маркетинг для сферы культуры и искусства имеет огромное значение. Они трактуют его как науку и технологию выбирать целевые рынки, находить клиентов, удерживать их, увеличивать их количество путем коммуникаций и создания для клиентов необходимых ценностей и возможных путей доставки. Главная цель маркетинга — создать клиента *и удовлетворить его потребности, опираясь на миссию компании*. Маркетинг не является технологией манипуляции, он не стремиться к обману, не навязывает продукт клиенту и не ограничивает свободу творчества. Маркетинг — это философия менеджмента, а не функция организации.

Авторы отмечают, что невозможно добиться успехов в маркетинге, «если не мыслить категориями целевой аудитории». Маркетолог должен знать особенности своего клиента, его вкусы, предпочтения, стиль жизни. Успех продукта зависит не столько от того, что вы о нем знаете, сколько от того, какие мысли и эмоции вызывает он у целевой аудитории. Основная цель маркетинга привлечь постоянных клиентов, оставить их лояльными к продукту, снять максимум препятствий между продуктом и целевой аудиторией. Вопрос препятствий один из важных.

Существует несколько подходов в отношении оценки роли маркетинга в стратегиях развития бизнеса, в том числе в области культуры и искусства. Одни исследователи и практики считают, что маркетинг — ключевой момент в стратегиях развития бизнеса, другие не столь категоричны и придерживаются более мягкой позиции. Чаще всего неоднозначно или критически настроены к маркетингу практики искусства. Подобное отношение проистекает в одном случае от недопонимания роли и значения маркетинга в сфере культуры и искусства или от простой неосведомленности, а в другом — от кажущейся «переосведомленности». В последнем случае это касается весьма знающих и продвинутых в этой области художников, в том числе и наших российских,

---

[1] См.: *Товстоногов Г.* Зеркало сцены: в 2 т. Т. 1. — Л., 1980.

[2] *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. — М.: Классика-XXI, 2004.

имевших западный опыт работы. Именно они иногда считают, что маркетинг — инструмент для продвижения только коммерческого продукта, а коммерческий продукт в их трактовке — только низкопробный продукт.

В частности, такой точки зрения придерживается один из мэтров отечественного кинематографа А. Кончаловский. В одной из полемических статей режиссер пишет: «Маркетинг стал главной движущей силой развития цивилизации, ибо сила маркетинга в том, что качество товара менее важно, чем качество его рекламы — ведь важен результат, измеряемый полученной прибылью» [1].

Позволю сделать ряд ремарок. Маркетинг, как мы уже определили несколько выше, есть инструмент продвижения продукта на рынок. Как бы цинично это не звучало, но «распространители устанавливают контакт между производителем и потребителем, вне зависимости от того, какой продукт поступает на рынок — туалетное мыло, буханка хлеба или соната Бетховена»[2]. Другое дело, что все они должны быть определенного качества.

В поддержку позиции маститого художника можно привести пример молодого поэта, для которого существует противоречие между свободой творчества и востребованностью на рынке. В определенной степени это стихотворение — некий парафраз на стихотворения А. С. Пушкина «Разговор поэта с книгопродавцем» и В. В. Маяковского «Разговор с фининспектором о поэзии». Естественно, что мы не ставим авторов на одну ступеньку с точки зрения художественной. Как известно, книготорговец у Пушкина уговорил поэта писать стихи для продажи и определил целевые аудитории («нетерпеливых чтецов», журналистов, «тощих певцов», которые просят пищи для души, пера, сатиры, «милых дам»...).

Но вернемся к позиции режиссера. А. Кончаловский прав, что в условиях постиндустриального общества маркетинг является важной составляющей рыночной экономики. Неотъемлемой частью маркетинга являются коммуникации. Именно через коммуникационные каналы в разных формах, в том числе и в форме рекламного сообщения, необходимая информация доходит до потребителя и влияет определенным образом на его выбор.

В области бизнеса, действительно, многое измеряется полученной прибылью, но в области культуры и искусства, как мы уже отмечали, это не должно быть однозначной позицией. В культурно-художественной практике США, которую очень хорошо знает А. Кончаловский, возникло две модели функционирования, например, театрального искусства: Бровей и Бродвей-офф. Бродвей, безусловно, модель коммерческого существования искусства и здесь прибыль играет ключевое значение. Бродвей-офф или искусство вне Бродвея —

---

[1] *Кончаловский А.* Как маркетологи берут верх над творцами // Российская газета. — 2005. — 09.02. — № 3694.

[2] См.: *Коуэн Т.* Похвала коммерческой культуре // Отечественные записки. — 2005. — № 4.

это совершенно другая история и о коммерческой составляющей здесь речь не идет. Искусство подобного рода, для того, чтобы стать востребованной целевой аудиторий должно стать предметом маркетингового продвижения и коммуникаций.

Маркетинг играет свою положительную роль и в одном, и в другом случае. Безусловно, у маркетинга, есть возможности продвигать на разные целевые аудитории продукты совершенно разного уровня и достоинства, в том числе и художественные. Востребованность некачественного продукта связана не столько со сверхъестественными возможностями маркетинга, о которых упоминает А. Кончаловский, сколько с уровнем культуры самого общества. Именно «спрос потребителя на произведения искусства обеспечивает (художественный — И. Х.) рынок финансами» [1].

А. Кончаловский замечает, что сегодня весьма часто, в силу распространения инновационных технологий, художественный продукт создается неграмотным, но ловким дельцом, и этот продукт имеет спрос, его покупают и поэтому его можно считать искусством. Можно согласиться только с первой частью тезиса, но не с выводом о том, что данный результат можно квалифицировать как искусство. Это не искусство и, возможно даже, не артефакт. Пресловутое «people ест», если употреблять сленговое выражение, это следствие не столько работы маркетологов и недобросовестных ремесленников от искусства, сколько падения уровня общей культуры в нашей стране и других объективных причин, не исключая экономические. Пенять на маркетинг в этом плане не стоит, он этого не заслуживает. Именно маркетинг во многом позволяет существовать некоммерческому искусству, это с его помощью осуществляются фандрейзинговые и спонсорские программы, дающие возможность финансировать многие художественные проекты не из государственной казны.

Маркетинг очень важен для некоммерческого сектора. Это обусловлено тем, что некоммерческие организации (НКО) в условиях свободной конкуренции существуют по законам рынка, их невозможно рассматривать как некое исключение из правил. В сфере культуры и искусства достаточное количество некоммерческих организаций, которые еще в момент своего создания, в миссии компании заявляют, что их устремления носят миссионерский характер, что они не преследуют бизнес-целей. Некоммерческие организации по своему статусу не ставят себе цель получать прибыль. В нашей стране пока таких организаций не очень много, но они уже есть и развиваются в конкретных условиях российского рынка. В связи с этим представляет интерес положительный опыт развитых стран, в частности, США, где в силу культурной политики государство не берет на себя патронирование и финансирование организаций культуры и искусства, но способствует тому, чтобы эти организации имели возможность существования за счет, в частности, национального бизнеса.

---

[1] *Коуэн Т.* Похвала коммерческой культуре // Отечественные записки. — 2005. — № 4.

В условиях стремительно развивающихся информационных технологий маркетинг приобретает все новые и новые нюансы, в частности, возникло колоссальное разнообразие типов и видов маркетинга, в том числе и мобильный маркетинг. Большое значение для маркетинга в настоящее время приобретают Интернет-коммуникации, включая социальные сети.

Подводя некоторый итог, важно подчеркнуть, что российские учреждения, организации культуры и искусства находятся в самом начале рыночного пути, и поэтому наряду с менеджментом им необходимо осваивать и маркетинг. И не просто осваивать, а осваивать с пристрастием, чтобы потом получить положительный результат и спеть маркетингу заслуженное «Аллилуйя», а не вешать на него возникающие в культуре проблемы! Профессия маркетолога в сфере культуры и искусства должна стать востребованной и престижной профессией XXI века.

Отечественное искусство широко востребовано в мире, в глазах экспертов и мировой общественности его лучшие образцы — один из самых конвертируемых продуктов современного художественного рынка, и надо приложить максимум усилий, для того чтобы оно было максимально востребовано не только в мире, но и внутри страны. Сделать это профессионально без учета маркетинга сегодня просто невозможно.

**Список литературы**

1. Brand 2B& Brand 2B: или как работают бренды // Под редакцией проф. Хангельдиевой И. Г. — М.: МУМ. 2009.
2. *Колбер Ф.* Маркетинг культуры и искусства / Колбер Ф., Рич Дж. Д., Билодо С., Нантель Ж., Наймарк М. — М.: А. И. Васин, 2004. С. 21 – 22.
3. . *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. — М.: Классика-XXI, 2004.
4. *Коуэн Т.* Похвала коммерческой культуре // Отечественные записки. — 2005. — № 4.
5. Культура и рынок: современные тенденции / Под редакцией проф. Хангельдиевой И. Г. — М.: Классика-XXI, 2010.
6. *Оганов А. А., Хангельдиева И. Г.* Теория искусства. — М.: Международный универтетет в Москве, 2008.
7. *Рубинштейн А. Я.* Структура и эволюция социального интереса // Искусство и рынок. — М., 2002.
8. *Тульчинский Г. Л.* Особенности менеджмента в сфере культуры // Менеджмент в сфере культуры. — СПб., 2001.

© Хангельдиева И. Г, 2012.