О.С. Чернявская, ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, [Chernyavskya-OS@yandex.ru](mailto:Chernyavskya-OS@yandex.ru)

O.S. Chernyavskaya, teacher of faculty the faculty of management of National Research University “Higher Scholl of Economics” – Nizhny Novgorod, [Chernyavskya-OS@yandex.ru](mailto:Chernyavskya-OS@yandex.ru)

Л.А. Малекова, студент факультета менеджмента НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

L.A. Malekova, student of the faculty of management of National Research University “Higher Scholl of Economics” – Nizhny Novgorod

**Концептуализация принципов управления творческим проектом: арт-менеджмент**

**Conceptualization of principals of creative projects management: art-management**

**Аннотация.** Классические теории управления развивались в условиях становления индустриального производства. Ограничение их применения – конечный продукт и процесс деятельности должны поддаваться стандартизации. Исследуется процесс целенаправленного управления творческой деятельностью в условиях реализации коммерческих проектов. Примером для изучения управления творческих проектов взята набирающая популярность сфера арт-менеджмента, арт-проект рассматривается как продукт творческой деятельности.

**Annotation.** Classical theories of management developed in the context of industrial afbrication. Restriction of their use is that the final product and the process activities should subject to standardize. We explore the process of the purposeful creative work management in the conditions of realization of commercial projects. As an example we take the management of creative projects in gaining popularity sphere of art management, art-project is considered as a product of creative activity.

**Ключевые слова:** арт-менеджмент, кураторство выставок, совместное творчество, принципы управления.

**Key-words:** art-management, curating exhibitions, co-creation, management principles.

**Введение.** Специфика творческой деятельности в любой сфере, прежде всего, связана с низким уровнем стандартизации – как необходимого результата, так и способов работы. В процесс творчества включается не только производство продукта, но и формирование представления, во-первых, о том, что необходимо получить в качестве такового, какими качественными характеристиками он должен обладать; во-вторых, о том, как этот продукт произвести (принципы работы, технологии и пр.)

Решение творческой задачи не укладывается в инструкции и правила, и человек, приступающий к ее решению, не знает соответствующего способа решения. Это процесс неконкретизированный с точки зрения целей и средств, поскольку у любой творческой деятельности свои результаты, полностью и детально предугадать и предсказать которые невозможно.

Кроме того, творческая деятельность, реализуемая вне контекста коммерционализации продукта, в фокусе имеет скорее процесс, чем результат. Для Художника критерием качества работы может быть собственное удовлетворенность процессом и/или результатом. В рамках коммерческой деятельности критерии качества определяет заказчик или потребитель, и они же дают оценку результату творческого труда. «Цель творчества в искусстве находится внутри творца, цель творчества в бизнесе ‑ во внешней среде»[[1]](#footnote-1). В то же время, одним из критериев качества творческого проекта является его оригинальность, художественно-эстетическая ценность – то, что является результатом подлинно творческого процесса. То есть, фактически, коммерческий проект в данной сфере выражается как заказ на удавшееся, породившее резонанс, новаторское и т.п. творение Художника, как если бы можно было заранее заказать у П. Пикассо «Авиньонских девиц», и именно их.

История искусства конца XIX и XX веков неразрывно связана с историей выставок. Выставки – важнейший элемент искусства: здесь происходит обмен и здесь конструируется, поддерживается, а иногда и деконструируется значение искусства. Фигура куратора выделилась благодаря коммерциализации художественной жизни.

В современной литературе куратор определяется как модератор, приближающий автора к зрителям, человек, объясняющий и концептуализирующий преимущественно современное искусство. Само создание выставки является творческим и уникальным проектом, на котором и сосредоточено наше внимание.

Хотя в последнее десятилетие история выставок стала изучаться более углубленно, по-прежнему неисследованными остаются те связи, которые возникают между кураторами, институциями и творческими людьми при организации совместных проектов.

Являясь арт-событиями в сфере искусства, культуры, выставки представляют собой не только прекрасное, возвышенное, эстетическое, но также являются коммерческими проектами, реализуют коммерческие цели заинтересованных лиц, а значит, оцениваются с точки зрения эффективности, как и любой другой коммерческий проект.

Творческий человек, художник, находящийся в центре внимания организующихся арт-проектов, выступает как объект управления. Но он не является традиционным сотрудником/подчиненным: он сам определяет и задачи, и продукт, и способы работы, его уникальная деятельность становится основой проекта выставки. Выставка как явление направлена на максимальное выражение уникальности работ представляемого автора. Взаимодействие организатора выставки, Куратора с Художником (в широком смысле) и требует особого подхода в управлении – это и необходимость совместного творчества для формирования успешной выставки, и внимание к уникальности (нередко, к «чудачествам») автора, даже развитие этой уникальности, и умелое сочетании интересов всех участников арт-проекта.

Формат коммерческого проекта требует гибкости (возможности подстроиться под проект), соблюдения сроков и бюджетов, соответствия или адаптации проекта запросу заказчика или публики.

Куратор объединяет усилия и интересы разных групп. Кроме Художника он может взаимодействовать с государственными структурами, коммерческими организациями, отдельными лицами (заказчики, спонсоры), прессой, техническими работниками, потребителями объектов искусства.

Предмет исследования – особенности управленческой работы и применения инструментов управления в творческом проекте.

Итак, цель – выявить особенности управленческой деятельности куратора в сфере арт-менеджмента.

Рассмотрены практические примеры на материалах проведенного нами в 2012 году глубинного интервью с начальником отдела развития Приволжского филиала Государственного центра современного искусства «Арсенал», и на вторичном анализе материалов интервью мировых кураторов XX века.

## Творческая деятельность

Творческая деятельность – это такой вид деятельности людей, который приводит к получению нового и оригинального продукта, к созданию новых материальных или духовных ценностей, объективно и общественно значимых. В данном определении акцент делается, прежде всего, на результате выполненной работы, а не на процессе как таковом. Можно также взять во внимание определение А.Ньюэлла, Дж.С.Шоу и Г.А.Саймона, которые под творчеством понимают вид деятельности по решению специальных задач, который характеризуется новизной, нетрадиционностью и трудностью в формулировании проблемы[[2]](#footnote-2).

Попытка разграничения творческой и нетворческой деятельности кажется нам целесообразной и даже необходимой в контексте данной работы, поскольку при изучении творческого процесса каждый исследователь должен понимать, где находятся границы объекта его исследования и каковы его характеристики. Решение творческой задачи не укладывается в инструкции и правила, и человек, приступающий к ее решению, не знает соответствующего способа решения. Это процесс неконкретизированный с точки зрения целей и средств, поскольку у любой творческой деятельности свои результаты, предугадать и предсказать которые невозможно. Однако именно это и является главной особенностью такой деятельности, отличающей ее, прежде всего, от деятельности стандартизированной.

Разграничение творческой и нетворческой деятельности довольно четко выражено у В.А.Бокарева: "Творчество – это то, что остается за вычетом того, что на данном этапе развития науки может быть алгоритмизировано и передано для исполнения машине"[[3]](#footnote-3). Творческая деятельность в известном смысле противоположна нетворческой не только по своим результатам, но и по особенностям своего процесса. Генерация идей, разработка инновационных продуктов, работа над проектами – все подходит под определение творческой деятельности. Стандартизации не поддается ни процесс работы, ни её конечный результат.

## Творческий продукт

Осуществленную деятельность можно расценивать как творческую только тогда, когда она была продуктивной и привела к получению конечного продукта, который может быть оценен как продукт творческой деятельности. Процесс творческой деятельности не завершается получением продукта интеллектуального и творческого труда. Продукт должен потребляться, и в самом процессе потребления происходит завершение всего цикла деятельности, так как происходит удовлетворение потребности, и тем самым достигается конечный результат человеческой деятельности.

## 

## Арт-менеджмент

Арт-менеджмент представляет собой совокупность управленческих принципов (планирование, организация, мотивация, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения предметов искусства.

В рамках арт-менеджмента осуществялестя управление арт-проектами (в частности выставками) – процесс, включающий в себя множество аспектов: поиск неординарных идей, новых произведений в сфере культуры, талантливых художников; организация их творческой деятельности; поиск инвесторов; подбор команды специалистов, поэтапно решающих поставленные задачи; установление взаимоотношений художников, кураторов, заказчиков; ролевое распределение в процессе организации арт-события; определение целей и задач; разработку концепции выставки. Кроме того, арт-менеджер оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, оценочные утверждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение, а возможно, в дальнейшем и созидание культурных ценностей. Поэтому он должен решать и задачи познавательного, практически-преобразующего, рекреационного характера.

За арт-менеджером, специализирующимся на организации выставок, преимущественно современного искусства, закрепилось название «фигура куратора». Выставки, биеннале и другие арт-проекты, организуемые кураторами, являются непосредственным результатом их творческой деятельности по «превращению созданного художником произведения в произведение искусства», - как говорил немецкий куратор Йоханнес Кладдерс в своем интервью «Entretien avec Johqnnes Cladders» для «L’effet papillon»[[4]](#footnote-4).

В свое время изобретатель кураторства Харальд Зееман так определил функции человека, который делает выставки: администратор, любитель, автор предисловий, библиотекарь, менеджер, бухгалтер, аниматор, хранитель, финансист и дипломат. Этот список может быть дополнен функцией смотрителя, транспортника, коммуникатора и исследователя[[5]](#footnote-5).

## Деятельность куратора выставки

Итак, рассмотрим специфику деятельности куратора в сфере арт-менеджмента, чтобы четко представлять ее отличительные особенности от классического менеджмента.

Творческая деятельность куратора в рамках реализации арт-проектов (в частности выставок) обладает рядом специфических характеристик, выделяющих его.

1. Творческий характер создаваемого арт-проекта как конечного творческого продукта обусловливает менее жесткое структурирование возникающих в процессе «производственных» отношений и, как следствие, более гибкую и менее иерархичную организационную структуру институции, в рамках которой это происходит. Характерной особенностью структуры управления творческой организации является ее ориентированность на людей и их идеи.
2. Эффективность работы персонала в таких организациях может быть крайне высокой, но она сильнее зависит от психоэмоционального состояния сотрудников в отличие от организаций другого типа. Именно поэтому в организациях, занимающихся интеллектуальным и творческим трудом, большое внимание уделяется персоналу, выступающему своеобразными «мозговыми центрами», генераторами новых идей в силу своих творческих способностей и харизматичности. Большое значение играет профессиональная индивидуализация отдельного сотрудника институции.

Управление строится по принципу: управлять нужно творческими людьми, а они, в свою очередь, организуют работу вокруг себя. Поэтому сотрудникам предоставляется максимальная независимость, возможность самим решать тактические задачи на пути их реализации;

1. Меньшая зависимость заработной платы работника институции от его иерархического положения, большая – от его интеллектуальных и творческих способностей, степени его «творческой производительности», «гениальности»;
2. Значительная степень персонифицированности результатов труда, а также большое значение профессионального субъективного мнения сотрудника.

Однако в работе над реализацией выставки существует немало ограничений, задерживающих и иногда приостанавливающих данный процесс.

К ним можно отнести, в первую очередь, бюджетное ограничение. Если институцией выделено недостаточное количество средств на осуществление задумки куратора, ему нелегко реализовать свою идею, иногда он даже отказывается от нее. Бюджетное ограничение зачастую возникает потому, что некоммерческие организации (арт-институции, музеи, выставочные площадки) вырученные от предыдущих арт-событий деньги направляют на свою же деятельность. Поскольку институции спонсируют самих себя, им приходится обращаться к услугам фандрайзеров для привлечения дополнительных средств. В одном из интервью, Виктор Мизианов говорил о кризисе фигуры куратора, связанном с нехваткой средств: «Сегодня кризис фигуры куратора связан с тем, что в очень уязвимом состоянии находится как раз публичная сфера: мир некоммерческих институций[[6]](#footnote-6) испытывает серьезные сложности. Ослабевшее государство, как раз в результате тех самых 90-х, той самой политики, проводимой либеральными реформаторами во всем мире. Он породил ситуацию уязвимого положения нонпрофитного сектора. Публичных денег становится все меньше. Все в большей степени некоммерческие организации если выживают, то за счет спонсоров, которые, чувствуя слабость своих партнеров, начинают диктовать свои условия. Нонпрофитная сфера, которая была гарантом независимого положения куратора – она в кризисе»[[7]](#footnote-7).

Вторая проблема, с которой сталкиваются кураторы, - проблема недопонимания со стороны институции. Разногласия между музеями и кураторами по поводу концепции выставки часто вынуждают кураторов становиться фрилансерами (от англ. freelancer -  вольный копейщик; в переносном значении — вольный художник, внештатный работник). Как говорил О.У.Обрист, «рождение кураторства произошло из духа критики институции»[[8]](#footnote-8), то есть именно куратор-фрилансер, работающий на себя и воплощающий свои идеи в жизнь, может реализовать себя профессионально в полной мере.

Поскольку любой арт-менеджер – прежде всего, дипломат, работающий с современными реалиями, то его задача – грамотно преподнести современную реальность до публики, не опошлив и не приукрасив. Одна из наиболее частых проблем – некомпетентность, непрофессионализм куратора, которые не позволяют им отразить действительность в своих выставках, «достучаться» до аудитории. Привить публике интерес к искусству, найти точки соприкосновения между ее интересами и искусством и использовать ее в качестве отправной основы своей работы – вот в чем профессионализм куратора.

Потребитель, на которого нацелено то или иное арт-событие также является непосредственным участником творческого процесса. «Выставки для посетителей – своеобразный опыт взаимодействия с искусством»[[9]](#footnote-9), - говорил Харальд Зееман в одном из своих интервью. Однако, по сравнению с остальными фигурами, роль потребителя заключается лишь в восприятии, оценке конечного творческого продукта – выставки – и анализа ее актуальности, уникальности и других характеристик.

* 1. Заказчик

Как уже было сказано выше, в качестве заказчика арт-события может выступать несколько лиц/организаций. Если выставку заказывает государственное учреждение (Министерство культуры, государственный музей и др.), как правило, устанавливается четкая концепция выставки, выдвигается ряд принципов и правил, которым должна следовать институция в лице своих кураторов. Финансовые средства выделяются в ограниченном количестве, по окончании организации выставки, необходимо предоставить финансовый отчет о проделанной работе.

Если Заказчиком выступает частное лицо, степень регулирования творческого процесса снижается, однако цели и концепция зачастую определяются самим Заказчиком, так что куратору и его творческим коллегам остается ограниченный круг действий.

Когда заказ исходит от некоммерческой институции, ее подход относительно создания выставки намного демократичнее вышеперечисленных. Возможно, концепция выставки устанавливается заранее, но основная ответственность все же лежит на плечах куратора.

И, наконец, инициатором создания выставки может являться сам куратор. Для этого ему необходимо согласовать детали творческого процесса с администрацией институции, на базе которой он хочет работать. В остальном, он ответственен за все возникающие процессы и, конечно, за результат.

Основными требованиями, предъявляемые заказчиком к арт-проекту, выступает актуальность и уникальность выставки, ее привлекательность для аудитории и коммерческий результат, то есть прибыльность. Эти аспекты также выступают основными критериями успешности любого арт-события[[10]](#footnote-10).

Таким образом, в полномочия Заказчика входит:

- установление концепции выставки (определенной цели);

-выделение средств;

-выбор человека, ответственного за курирование выставки.

* 1. Художник

Изначально, для творца произведений искусства создание выставки – выражение его внутреннего понимания концепции, предложение собственных творческих идей. Будучи коммерческими проектами даже в рамках некоммерческих институций, выставки представляют для художника не только профессиональный интерес, не только достойный опыт, но также привлекают их своей коммерческой «составляющей».

Каким бы значительным ни был вклад художника, его мнение и действия все же зависят от Заказчика и куратора. Именно поэтому творческую деятельность художника мы рассматриваем во взаимодействии с куратором.

Анализируя творческую деятельность художника, необходимо четко представлять этапы создания конечного творческого продукта. С точки зрения представителя креативной профессии, можно выделить следующие шаги к достижению результата:

1. Постановка задачи

Данный этап предполагает постановку главной цели заказчиком или непосредственно куратором деятельности творческих сотрудников. Происходит обсуждение инструментальной части проекта – ресурсов, находящихся в распоряжении художника, распределение обязанностей между различными сотрудниками, установление дедлайнов, а также оговаривается форма отчетности. Получается, что на первом этапе творческая деятельность ограничивается определенными рамками, которые, в зависимости от предпочтений заказчика, могут быть достаточно жесткими.

1. Видение результата художником.

Работником или творческим коллективом вырабатывается собственное видение конечного результата. Происходит постановка конкретных целей, определение индивидуальных методов и подходов к рабочему процессу, уточняются детальные аспекты. Важно отметить, что именно на этом этапе выявляется различие трех целей – целей заказчика, целей куратора и целей самих художников. То, насколько они схожи и определяет степень взаимопонимания на уровне заказчик-менеджер-сотрудник, а также во многом определяет успешность арт-проекта.

1. Непосредственно творческий процесс.

Это наиболее сложный и комплексный этап творческой деятельности, на котором происходит открытое взаимодействие художника с куратором и другими участниками творческого процесса. Это проявляется в оформлении выставочного пространства, размещении предметов искусства, составлении каталогов и обсуждении деталей процесса.

1. Получение результата (и возможное утверждение)

Этот этап характеризуется предоставлением конечного результата заказчику. В зависимости от степени удовлетворенности продуктом, возникают следующие этапы.

1. Необходимые корректировки

С учетом специфики творческой деятельности вносимые коррективы не должны значительно изменять конечный результат, чтобы не уменьшить вклад творческого сотрудника.

1. Согласование конечного продукта.

Происходит непосредственное утверждение и принятие арт-проекта. Возможна его реализация.

Здесь нами представлено описание рабочего процесса в общем виде. Уже на данном этапе, не углубляясь в детали творческой работы, можно предположить, что стандартизировать и формализовать деятельность сотрудника креативной профессии куратору можно на самом первом шаге – во время постановки задачи. Главное – делать это предельно аккуратно, чтобы избежать риска потери интереса к продукту деятельности и внутренней мотивации сотрудника.

Взаимодействие на уровне куратор-художник играет большую роль в создании арт-проекта. Исследователями в области арт-менеджмента отмечается, что наиболее благоприятные для дела отношения – сотрудничество, дружба. Многие выставки были рождены непосредственно из интенсивного общения кураторов с художниками. Так, Йоханнес Кладдерс, немецкий куратор XX века, говорил, что почти каждая его выставка – результат взаимодействия с художником: «Даже если идея выставки возникала спонтанно, ей предшествовал диалог с художником. Со многими меня связывала долгая история знакомства»[[11]](#footnote-11). Куратор должен быть гибким в своих стратегиях. Каждая выставка – уникальная ситуация, и в идеале она должна соответствовать художнику как можно точнее. Катрин Дрейер, куратор XX века, к примеру, остро чувствовала свою ответственность за то, чтобы помочь состояться произведению так, как хотел этого художник. Она, можно сказать, была сообщницей художников[[12]](#footnote-12).

3.Куратор

Итак, ключевой фигурой в выставочной деятельности является куратор. Для него творческим процессом предстают сами выставки, в которых смогут получить свое предельное выражение наблюдения, сделанные на материале разных эпох и культур, и которые бы задействовали все виды артефактов, имеющиеся в распоряжении. Куратор должен обладать умением отражать современные реалии и актуальные проблемы современности посредством грамотного сочетания предметов искусства.

Многообразие задач, стоящих перед институтом кураторства, предполагает ряд функций:

* аналитическую (анализ художественных и социальных процессов современной действительности и выделение на его основе основной проблематики будущих художественных высказываний);
* коммуникационную (осуществление активной взаимосвязи со средствами массовой информации в целях донесения до общественности смысловых узлов, необходимых для понимания реализуемого художественного проекта);
* социально-преобразовательную (определение ценностных доминант развития социума, их утверждение посредством искусства, а, следовательно, перестройка или воссоздание окружающего мира в соответствии с новыми условиями);
* оценочную (первичная и последующая оценка художественного творчества с точки зрения его возможной коммерческой эффективности и/или непосредственно его качественных характеристик);
* концептуальную (определение тематической направленности реализуемого художественного проекта и точного подхода к рассмотрению выбранной проблематики);
* творческую (выбор механизмов реализации и способов репрезентации художественного проекта в соответствии с его спецификой и их непосредственное использование)
* административную (выработка плана текущих работ по реализации художественного проекта, а также обеспечение их выполнения в соответствующий срок)[[13]](#footnote-13).

Важно заметить, что спектр полномочий определяется типом кураторской деятельности. Куратор может быть классическим «curator» (от лат. сurare – take care, заботиться), являясь штатным работником, выполняющим заказы институции. Такой работник имеет возможность предлагать и реализовывать свои идеи, однако контроль со стороны институции значителен.

Есть также второй тип – freelancer – работающий по приглашению в институцию либо по собственной инициативе. В этом случае он играет роль идейного вдохновителя, создателя концепции выставки и иногда даже заказчика, и сфера его деятельности и возможности намного шире, чем у «штатного куратора»[[14]](#footnote-14).

Обратившись к самой специфике деятельности куратора, нами были выделены 4 «силы», под «давлением» которых находится куратор:

- художник и его идеи;

- аудитория, на которую куратор должен ориентироваться;

- коммерческая сторона арт-проекта (бюджет, в который нужно уложиться);

- его собственное видение выставки.

**Заключение.** Осуществляя в полной мере свои полномочия, куратором создается конкретное арт-событие – творческий продукт. Однако оценить его успешность не всегда легко: нередко возникает вопрос: что считать критерием инновационности - размах? поворот темы? саму тему? подход к интерпретации? А успех: количество зрителей? положительная пресса? признание коллег?

Обратившись к словам Андрея Носова, начальника отдела развития Приволжского филиала Государственного центра современного искусства «Арсенал», мы отобрали следующие критерии, позволяющие оценить успех реализованного арт-проекта.

Критерий 1. Успешный арт-проект – это проект, который принес прибыль его заказчикам и организаторам. На данный момент эта идеальная конструкция пока редко реализуется на российских просторах, особенно в регионах.

Критерий 2. Удовольствие публики. Естественно, любой проект, независимо от того, какого уровня кураторская концептуализация ему предшествовала, не имеет право на существование, если его не принимает публика. Другое дело, что куратор может найти или воспитать свою аудиторию – но это титанический труд. А в коммерческом смысле это возможно только в долгосрочной перспективе. Заразить гением художника как можно большую часть публики, безусловно, главная задача, стоящая перед куратором проекта. Вопрос лишь в том, сможет ли он осуществить ее.

Критерий 3. Доступность идеи публике. Потребители должны четко понимать цель, идею любого арт-проекта, а иначе, какой смысл его осуществления.

Критерий 4. Проект должен стать событием в арт-мире. Он должен выделяться от других, быть в своем проявлении уникальным и неповторимым.

Итак, к особенностям творческой деятельности в рамках реализации коммерческих арт-проектов относятся: 1. гибкое структурирование производственных отношений, возникающих в ходе творческой деятельности; 2. гибкая, минимально иерархичная организационная структура институции, в которой организуется арт-событие; 3. профессиональная индивидуализация отдельного сотрудника институции; 4. зависимость заработной платы от признанности Художника, его востребованности в арт-среде, а также от популярности и востребованности у публики; 5. высокая степень персонифицированности результатов труда.

Куратор арт-проекта, к деятельности которого мы обращаемся в нашей работе, занимаясь отбором художников для предстоящей выставки, подходит к оценке их деятельности через анализ современного искусства на мировом уровне. Творчество художников для него должно заключать в себе некую новую струю и быть адекватным проблемам современного мира не только с эстетических, но и с общечеловеческих позиций. Куратор биеннале обращен в будущее, что ставит перед ним провидческую задачу по определению направления дальнейшего развития искусства и социума. В связи с этим, реализуемый им художественный проект должен отличаться масштабностью проблематики, а также ясностью и чёткостью авторского подхода при объединении серий разнородных художественных явлений в единое целое.

**Библиографический список**

Канов Г.Л. Введение в основы творчества. – Дн-ск, 2009. 102 с.

Матюшкин А.М. Психология мышления. М.: Прогресс, 1965. 190 с.

Мизиано В. Видео-лекция «Куратор в системе искусства» из курса лекций «Кураторство как форма нематериального производства» // theoryandpractice.ru URL: <http://theoryandpractice.ru/videos/439-kurator-v-sisteme-iskusstva> (дата обращения: 17.01.12)

Обрист Х.У. Краткая история кураторства / пер. с англ. А.Зайцева. – М.: ООО «Ад Маргинем Пресс», 2012. 256 с.

Шехтер Т.Е. Искусствовед-куратор в условиях современного художественного рынка // Проблемы управления качеством образования в гуманитарном вузе: Материалы 10-й Международной научно-методической конференции, 26-27 октября 2005 года. 2006. 7 с.

L’effet papillon, 1989-2007. Entretien qvec Johqnnes Cladders . JPR Ringier, Zurich, 2008. 2 с.

1. Абрамов Е.Г. Принципы управления творческим процессом в коллективе коммерческой фирмы // Креативная экономика. – [2012. – № 3 (63)](http://www.creativeconomy.ru/mag_ce/archive/19696/). – С. 59. [↑](#footnote-ref-1)
2. Матюшкин А.М. Психология мышления. М.: Прогресс, 1965. [↑](#footnote-ref-2)
3. Канов Г.Л. Введение в основы творчества. Дн-ск, 2009. С.9 [↑](#footnote-ref-3)
4. L’effet papillon, 1989-2007. Entretien qvec Johqnnes Cladders // JPR Ringier. – Zurich. – 2008. P.167 [↑](#footnote-ref-4)
5. Обрист Х.У. Краткая история кураторства /пер. с англ. А.Зайцева. М.: ООО «Ад Маргинем Пресс», 2012. С.35 [↑](#footnote-ref-5)
6. Примеч.автора: к некоммерческим организациям в искусстве относятся: музеи, фонды, институции, выставочные площадки. [↑](#footnote-ref-6)
7. В. Мизиано. Видео-лекция «Куратор в системе искусства» из курса лекций «Кураторство как форма нематериального производства» // theoryandpractice.ru URL: <http://theoryandpractice.ru/videos/439-kurator-v-sisteme-iskusstva> (дата обращения: 17.01.12) [↑](#footnote-ref-7)
8. Обрист Х.У. Краткая история кураторства / пер. с англ. А.Зайцева. – М.: ООО «Ад Маргинем Пресс», 2012. С.15 [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. С.101 [↑](#footnote-ref-9)
10. В. Мизиано. Видео-лекция «Куратор в системе искусства» из курса лекций «Кураторство как форма нематериального производства» // theoryandpractice.ru URL: <http://theoryandpractice.ru/videos/439-kurator-v-sisteme-iskusstva> (дата обращения: 17.01.12) [↑](#footnote-ref-10)
11. L’effet papillon, 1989-2007. 2008. P.167 [↑](#footnote-ref-11)
12. Обрист Х.У. Краткая история кураторства. 2012. С.46 [↑](#footnote-ref-12)
13. Шехтер Т.Е. Искусствовед-куратор в условиях современного художественного рынка // Проблемы управления качеством образования в гуманитарном вузе: Материалы 10-й Международной научно-методической конференции, 26-27 октября 2005 года. 2006. С. 154-155 [↑](#footnote-ref-13)
14. В. Мизиано. Видео-лекция «Куратор в системе искусства» из курса лекций «Кураторство как форма нематериального производства» // theoryandpractice.ru URL: <http://theoryandpractice.ru/videos/439-kurator-v-sisteme-iskusstva> (дата обращения: 17.01.12) [↑](#footnote-ref-14)