

АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

¹Арман Тоқпан, ²Ермек Скаков

^{1,2}Казахская национальная академия искусств имени Темирбека Жургенова
(Алматы, Казахстан)

Аннотация. Арт-менеджмент в данном исследовании рассматривается как междисциплинарный механизм, интегрирующий художественные, управленческие и экономические компетенции и обеспечивающий развитие креативных индустрий.

Цель исследования заключается в обосновании арт-менеджмента как стратегического инструмента трансформации художественной деятельности в устойчивые креативные продукты в условиях Казахстана. Несмотря на актуальность темы, в отечественной науке проблема арт-менеджмента изучена фрагментарно, преимущественно в рамках культурной политики и образовательных практик. Особое внимание уделяется противоречивому влиянию глобализации, которая одновременно расширяет возможности культурных индустрий и усиливает риски утраты культурной идентичности. Методологическую основу исследования составляют диалектический, сравнительно-исторический и типологический методы, а также контент-анализ нормативных документов, образовательных программ и статистических данных. Результаты исследования показывают, что креативные индустрии Казахстана демонстрируют устойчивый рост (более 45,5 тыс. субъектов и 143,6 тыс. занятых), однако их вклад в ВВП остаётся на уровне около 1%, что указывает на недостаточную эффективность управленческих механизмов. Выявлены ключевые барьеры развития: дефицит квалифицированных арт-менеджеров, низкий уровень коммерциализации проектов и региональная диспропорция. Сделан вывод о том, что эффективный арт-менеджмент является необходимым условием перехода креативных индустрий к устойчивой модели развития и требует комплексного подхода, включающего развитие образования, институциональной среды и механизмов государственно-частного партнёрства.

Ключевые слова: арт-менеджмент, креативные индустрии, культурная политика, креативная экономика, культурная идентичность, Республика Казахстан, Центральная Азия, глобализация, ЮНЕСКО.

Для цитирования: Тоқпан, Арман, и Ермек Скаков, «Арт-менеджмент как механизм развития креативных индустрий». *Central Asian Journal of Art Studies*, т.11, №1, 2026, с. 266 – 286, DOI: 10.47940/cajas.v11i1.1210

Благодарность: Авторы выражают благодарность редакции «Central Asian Journal of Art Studies» за помощь в подготовке статьи к публикации, а также анонимным рецензентам за внимание и интерес к исследованию.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи и заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Введение

В контексте данной работы арт-менеджмент рассматривается как комплексная междисциплинарная область, синтезирующая искусствоведение, менеджмент, маркетинг и культурологию. В современных условиях перехода к креативной экономике арт-менеджмент приобретает стратегическое значение не только как инструмент управления художественными проектами, но и как механизм институционального развития креативных индустрий. Следует подчеркнуть, что в условиях перехода к креативной экономике роль профессионального управления в сфере искусства приобретает стратегическое значение.

Как отметил Президент Республики Казахстан К.-Ж. Токаев, «ещё одна точка роста экономики и занятости - это креативная индустрия, которая охватывает медиа, кино, музыку, дизайн, образование, сферу информационных технологий. В современном мире именно «креативное производство», основанное на творческом потенциале и интеллектуальном капитале граждан, служит источником развития по-настоящему инклюзивной экономики» (Токаев 2023). По мнению ряда исследователей, глобализационные процессы оказывают двойственное влияние на культурную сферу: с одной стороны, они открывают новые рынки и каналы распространения художественных продуктов, с другой стороны - усиливают риски унификации и утраты национальной самобытности. В отличие от западных моделей, где арт-менеджмент сформировался как самостоятельная профессиональная область ещё в середине XX века, в отечественной науке данная проблема рассматривалась фрагментарно, преимущественно в рамках культурной

политики и управления учреждениями культуры.

Научная значимость исследования определяется необходимостью перехода от фрагментарного рассмотрения арт-менеджмента к его системному осмыслению как механизма развития креативных индустрий.

Согласно концепции О. Н. Астафьевой, культурная идентичность рассматривается как динамичный ресурс модернизации, требующий целенаправленного управленческого воздействия (Астафьева 112). Как отмечает Лига М. Б., глобализационные процессы оказывают двойственное влияние на культурные практики, способствуя как их коммерциализации, так и сохранению локальной уникальности (Лига 78). Данный подход соотносится с позицией ЮНЕСКО по вопросам культурного разнообразия (2005), которая подчёркивает необходимость поддержки культурных индустрий как фактора устойчивого развития (UNESCO 23).

Как отмечает D. Throsby, культурные индустрии представляют собой особую экономическую систему, в которой культурная ценность сочетается с рыночными механизмами (Throsby 2010). В свою очередь, D. Hesmondhalgh рассматривает креативные индустрии как институционально организованную систему производства культурного контента (Hesmondhalgh 2019). Данные подходы позволяют рассматривать арт-менеджмент как ключевой инструмент интеграции культуры и экономики.

В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что арт-менеджмент выступает эффективным механизмом развития креативных индустрий в Республике Казахстан, позволяющим конвертировать художественный потенциал в экономическую ценность при сохранении культурной идентичности. В этой связи исследовательская проблема

заключается в наличии противоречия между возрастающей ролью креативных индустрий в социально-экономическом развитии страны и недостаточной институционализацией арт-менеджмента как профессиональной и научной области. Несмотря на очевидность данного тезиса, остаются дискуссионные аспекты, связанные с недостаточной институционализацией профессии, дефицитом квалифицированных кадров и фрагментарностью государственной поддержки.

Необходимо учитывать, что в казахстанском контексте арт-менеджмент развивается в условиях активного создания образовательных программ в ведущих вузах страны - Казахской национальной академии искусств им. Т. К. Жургенова (кафедра «Арт-менеджмент и продюсирование»), Казахской национальной консерватории им. Курмангазы, Казахской национальной академии хореографии, а также формирования креативных хабов в Алматы и Астане. При этом важно подчеркнуть, что анализ показывает: данная закономерность носит не универсальный, а контекстуальный характер, определяемый спецификой постсоветского транзита, национальной культурной политикой и растущим, но всё ещё скромным вкладом креативных индустрий в ВВП страны (менее 1 % по данным на 2023-2025 гг.).

Согласно результатам эмпирических наблюдений и анализа нормативно-правовой базы Республики Казахстан, количество зарегистрированных субъектов креативных индустрий превысило 45,5 тыс., а численность занятых в секторе достигла 143 тыс. человек, при этом наблюдается устойчивый рост. Исходя из вышеизложенного, формулируется исследовательский вопрос: каким образом арт-менеджмент может выступать эффективным механизмом развития креативных индустрий в

Республике Казахстан в условиях институционального становления и глобализационных вызовов? В настоящем исследовании предпринята попытка раскрыть роль арт-менеджмента как интегрального инструмента, сочетающего художественно-творческие, организационно-управленческие и экономические компетенции.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании арт-менеджмента как стратегического механизма развития креативных индустрий Казахстана.

Авторская гипотеза заключается в предположении о том, что эффективный арт-менеджмент способствует трансформации традиционных форм искусства в конкурентоспособные креативные продукты, особенно в условиях глобализационных вызовов и активного развития креативной экономики Казахстана.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: проанализировать теоретические подходы к арт-менеджменту, выявить особенности его развития в Казахстане и определить ключевые институциональные ограничения креативных индустрий. Анализ позволяет заключить, что арт-менеджмент в современных условиях выступает не просто инструментом управления художественными процессами, а стратегическим механизмом развития креативных индустрий, способным обеспечить конвергенцию творческого потенциала и экономической эффективности.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении арт-менеджмента как интегративного механизма развития креативных индустрий, функционирующего на стыке культурной политики, образования и предпринимательства. В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что именно комплексное развитие арт-менеджмента

в Республике Казахстан позволит существенно усилить вклад креативного сектора в национальную экономику и укрепить культурную идентичность страны в условиях глобализации. Несмотря на очевидность данного тезиса, остаются дискуссионные аспекты, связанные с недостаточной институционализацией профессии, дефицитом специализированных кадров и необходимостью более тесной координации между государственными органами, образовательными учреждениями и субъектами креативных индустрий. При этом важно подчеркнуть, что в казахстанском контексте решение этих задач приобретает особую актуальность в свете задач по диверсификации экономики и развитию креативной экономики.

Обобщая сказанное, отметим, что в настоящем исследовании предпринята попытка раскрыть роль арт-менеджмента как интегрального механизма трансформации традиционных форм искусства в конкурентоспособные креативные продукты. Автор полагает, что дальнейшее развитие данной сферы требует системного подхода, сочетающего государственную поддержку, совершенствование образовательных программ и международное сотрудничество.

Методы исследования

Методологическую основу настоящего исследования составляет комплекс общенаучных и специальных методов, позволяющих обеспечить системность, объективность и достоверность полученных результатов. В рамках исследования используется комбинированный методологический подход, ориентированный на анализ арт-менеджмента как многоуровневой системы, функционирующей в институциональном, экономическом и культурном измерениях.

В качестве базового применялся диалектический метод, который позволил рассмотреть арт-менеджмент в единстве противоположностей - как творческий и одновременно экономический феномен, как процесс и как результат управленческой деятельности. Применение диалектического метода позволило выявить противоречия между глобальными тенденциями развития креативных индустрий и национально-культурной спецификой Казахстана, а также определить возможности их синтеза в рамках национальной модели.

Для анализа исторического становления и эволюции арт-менеджмента был использован сравнительно-исторический метод. Данный метод применялся для сопоставления этапов формирования арт-менеджмента в западноевропейской, североамериканской и постсоветской традициях. Он дал возможность сопоставить этапы формирования арт-менеджмента в западноевропейской и североамериканской традициях с процессами, происходящими в постсоветском пространстве, в частности в Республике Казахстан. В результате применения данного метода установлено, что развитие арт-менеджмента в Казахстане носит контекстуальный характер и определяется особенностями институционального становления и культурной политики.

Типологический метод применялся для классификации моделей арт-менеджмента, выделения основных типов управленческих практик в креативных индустриях (проектный, институциональный, предпринимательский, кураторский) и их адаптации к казахстанским условиям. Использование типологического метода позволило систематизировать модели арт-менеджмента и выявить их применимость в национальном контексте. Следует отметить, что именно типологический анализ помог

выявить специфические особенности казахстанской модели, где арт-менеджмент находится на стадии активной институционализации.

Важным инструментом исследования стал контент-анализ, с помощью которого были изучены:

- нормативно-правовые акты Республики Казахстан (Закон «О культуре», Стратегия развития креативных индустрий до 2030 года, Государственная программа «Цифровой Казахстан» и др.);
- образовательные программы ведущих вузов страны по направлению «Арт-менеджмент» и «Продюсирование»;
- официальные выступления и послания Президента Республики Казахстан К.-Ж. Токаева;
- отчёты международных организаций (ЮНЕСКО, British Council, World Bank) о состоянии креативных индустрий в Центральной Азии.

Контент-анализ позволил выявить ключевые направления государственной политики в сфере креативных индустрий и определить степень институциональной поддержки арт-менеджмента. Сравнительный метод использовался для сопоставления казахстанского опыта с практиками Республики Корея, Великобритании, Грузии и Узбекистана. В рамках сравнительного анализа были выделены успешные модели взаимодействия государства и креативного сектора, а также механизмы поддержки арт-менеджмента.

Согласно результатам эмпирических наблюдений, проведённых автором в 2023–2025 годах (участие в работе креативных хабов Алматы и Астаны, анализ деятельности независимых арт-пространств и фестивалей), данная закономерность подтверждается тем, что успешные кейсы арт-менеджмента в Казахстане чаще всего возникают на стыке государственного, частного и общественного секторов. Эмпирические

наблюдения использовались для верификации теоретических положений исследования и подтверждения выявленных закономерностей.

Необходимо учитывать, что в контексте данной работы применялся также системно-структурный анализ, позволивший представить арт-менеджмент как открытую систему, включающую субъект управления, объект управления, цели, методы, ресурсы и результат. Системно-структурный подход позволил определить внутренние взаимосвязи элементов арт-менеджмента и их роль в развитии креативных индустрий. При этом важно подчеркнуть, что методологический инструментарий исследования был ориентирован не только на описание существующего положения, но и на выработку практических рекомендаций.

Методологическая база исследования также опирается на подходы культурной экономики, разработанные в трудах R. Towse и D. Throsby, что позволило интерпретировать креативные индустрии как экономически значимый сектор.

Обобщая сказанное, отметим, что сочетание перечисленных методов обеспечило многоаспектность исследования и позволило верифицировать авторскую гипотезу о том, что эффективный арт-менеджмент является ключевым механизмом развития креативных индустрий в Республике Казахстан. Применение указанных методов позволило обеспечить обоснованность выводов и их привязку к эмпирическим данным и аналитическим результатам исследования. Результаты анализа позволили прийти к выводу, что выбранная методология адекватна поставленным задачам и способствует получению научно обоснованных выводов, имеющих как теоретическую, так и прикладную значимость. Проблема дальнейшего методологического совершенствования изучения арт-менеджмента в национальном контексте

остаётся открытой и требует уточнения в последующих исследованиях.

Результаты исследования

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о том, что арт-менеджмент действительно выступает одним из ключевых механизмов развития креативных индустрий, однако его эффективность в казахстанском контексте определяется степенью институционализации и интеграции с государственной культурной политикой. Полученные результаты основаны на анализе статистических данных, нормативно-правовой базы и эмпирических наблюдений, что обеспечивает их обоснованность и достоверность. В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что именно профессиональный арт-менеджмент способен обеспечить переход от традиционных форм художественной деятельности к устойчивым креативным бизнес-моделям.

Согласно результатам эмпирических наблюдений и анализа официальной статистики, креативные индустрии Казахстана демонстрируют устойчивый рост. По данным Министерства культуры и информации Республики Казахстан на март 2025 года, количество зарегистрированных

субъектов креативных индустрий превысило 45,5 тыс., а численность занятых в секторе достигла 143,6 тыс. человек. За последний год оба показателя выросли на 15 %. Более 50 % субъектов сосредоточено в Алматы и Астане, при этом 70 % из них функционируют в форме индивидуального предпринимательства (Балаева 2025). Анализ статистических данных позволяет сделать вывод о высокой концентрации креативного сектора в крупнейших городах страны и преобладании малого предпринимательства как организационной формы. Доля валовой добавленной стоимости креативного сектора в ВВП страны составляет около 1 %, что значительно ниже среднемирового уровня (3,1 %) и показателей развитых стран (США - 5,3 %, Япония - 7 %) (AIFC, 2025).

Данный вывод согласуется с исследованиями R. Caves, который отмечает, что креативные индустрии требуют специализированных управленческих моделей из-за высокой неопределённости спроса и специфики культурного продукта (Caves 2000).

Для наглядности представим ключевые статистические показатели в табличной форме:

Анализ представленных данных показывает, что развитие креативных индустрий в Казахстане носит

Таблица 1. Динамика развития креативных индустрий в Республике Казахстан (2018-2025 гг.)

| Показатель | 2018 | 2023 | 2024–2025 | Рост за по-следний год |
|-------------------------------------------|--------|---------|---------------|------------------------|
| Количество субъектов | 17 581 | ~40 000 | 45 500-46 667 | +15-17 % |
| Численность занятых, тыс. чел. | – | – | 143,6 | +15 % |
| Доля в ВВП, % | – | ~1 % | 1% | стабильно |
| Валовая добавленная стоимость, млрд тенге | – | 1 200 | – | 3,2 раза с 2017 г. |

Источники: данные Министерства культуры и информации РК, AIFC Review (2025), Bureau of National Statistics.

контекстуальный характер и зависит от институциональной среды.

Следует отметить, что анализ показывает: данная закономерность носит не универсальный, а контекстуальный характер. В отличие от западных стран, где арт-менеджмент опирается на развитую рыночную инфраструктуру и частное финансирование, в Казахстане преобладает смешанная модель с доминирующей ролью государства, что напрямую влияет на характер управленческих практик.

В отечественной науке проблема арт-менеджмента и креативных индустрий рассматривалась фрагментарно. Анализ научной литературы позволил выявить ограниченность существующих исследований и необходимость системного подхода к изучению арт-менеджмента. Среди казахстанских исследователей необходимо выделить работы Акботы Едиловой, которая в статье «Уровень развития и будущее арт-менеджмента в Казахстане» подчёркивает, что подготовка специалистов в этой области в КазНАИ им. Т. К. Жургенова позволяет частично закрывать кадровый дефицит, однако требует дальнейшего усиления практической составляющей (Едилова, 2024).

В трудах казахстанских авторов, а также в работах О. Н. Астафьевой подчёркивается, что культурная идентичность выступает важнейшим ресурсом креативной экономики. Данный вывод подтверждает необходимость интеграции культурной политики и арт-менеджмента в рамках развития креативных индустрий. Согласно концепции О. Н. Астафьевой, культурная идентичность рассматривается как динамичный ресурс модернизации, требующий целенаправленного управленческого воздействия (Астафьева 112). Как отмечает Лига М. Б., глобализационные процессы

оказывают двойственное влияние на культурные практики, способствуя как их коммерциализации, так и сохранению локальной уникальности (Лига 78). Данный подход соотносится с позицией ЮНЕСКО по вопросам культурного разнообразия (UNESCO, 2005), которая подчёркивает необходимость поддержки культурных индустрий как фактора устойчивого развития.

В контексте данной работы важно подчеркнуть вклад казахстанской государственной политики. Анализ нормативно-правовой базы показал, что в последние годы наблюдается активизация государственной поддержки креативных индустрий. Принятие Закона «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам поддержки и развития креативных индустрий» (2026) и Концепции развития креативных индустрий на 2021-2025 годы создали нормативную основу для институционализации арт-менеджмента. В частности, предусмотрено создание Фонда поддержки креативных индустрий и центров креативной индустрии в регионах (Токаев 2025; Закон РК 2026).

Несмотря на очевидность данного тезиса, остаются дискуссионные аспекты, связанные с недостаточной квалификацией арт-менеджеров, слабой коммерциализацией художественных проектов и региональной диспропорцией. Полученные результаты показывают, что указанные факторы выступают ключевыми ограничениями развития креативных индустрий в Казахстане. По мнению ряда исследователей, именно дефицит профессиональных арт-менеджеров тормозит переход креативных инициатив из сферы энтузиазма в устойчивый бизнес.

Результаты анализа позволили прийти к выводу, что арт-менеджмент в Казахстане находится на этапе активного становления. Анализ отраслевой структуры показал,

**Таблица 2. Сравнение вклада креативных индустрий в ВВП
(выборочные страны, %)**

| Страна | Доля в ВВП, % | Источник |
|-----------|---------------|------------|
| Казахстан | 1,0 | AIFC, 2025 |
| Италия | 2,0 | UNESCO |
| Бразилия | 2,2 | UNESCO |
| Канада | 4,2 | UNESCO |
| США | 5,3 | UNESCO |
| Япония | 7,0 | UNESCO |

Составлено автором на основе данных UNESCO и AIFC (2025).

что наибольшая доля добавленной стоимости формируется в сферах IT и геймдева (38 %), архитектуры, моды и дизайна (24 %), где уже сформированы элементы профессионального управления. Наиболее успешные кейсы наблюдаются в сферах IT и геймдева (38 % добавленной стоимости), архитектуры, моды и дизайна (24 %), где профессиональное управление проектами уже демонстрирует экономическую отдачу. В то же время традиционные виды искусства (музыка, театр, изобразительное искусство) характеризуются более низким уровнем интеграции в креативную экономику, что связано с недостаточной развитостью арт-менеджмента.

Обобщая сказанное, отметим, что проведённый анализ нормативных документов, статистических данных и научной литературы подтверждает авторскую гипотезу, согласно которой эффективный арт-менеджмент выступает механизмом, способным существенно повысить вклад креативных индустрий в социально-экономическое развитие Республики Казахстан. При этом важно учитывать, что дальнейшее развитие требует не только количественного роста субъектов, но и качественного усиления управленческих компетенций. Результаты исследования демонстрируют необходимость системного развития арт-менеджмента как ключевого фактора устойчивого роста креативных индустрий.

Дискуссия

Несмотря на очевидность тезиса о возрастающей роли арт-менеджмента в креативной экономике, остаются дискуссионные аспекты, связанные с его институционализацией и адаптацией к национальному контексту Республики Казахстан. Результаты исследования позволяют перейти от констатации данного тезиса к его критическому осмыслению в контексте выявленных эмпирических и институциональных ограничений. В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что эффективный арт-менеджмент способен выступать катализатором перехода от фрагментарных художественных инициатив к устойчивым креативным бизнес-моделям, однако реальные результаты зависят от решения системных противоречий.

С одной стороны, государственная политика демонстрирует заметный прогресс. Принятие налоговых преференций для 40 видов деятельности креативных индустрий, создание креативных хабов и планы по формированию Фонда поддержки креативных индустрий к июлю 2025 года создали благоприятные условия для роста сектора. Анализ нормативно-правовых и статистических данных свидетельствует о положительной динамике институционального развития

креативных индустрий. Согласно результатам эмпирических наблюдений и официальных данных, количество субъектов креативных индустрий выросло на 15-17 % за последний год и достигло 45,5-46,7 тыс., а численность занятых превысила 143 тыс. человек (Министерство культуры и информации РК 2025; AIFC 2025). При этом вклад креативных индустрий в ВВП остаётся на уровне около 1 %, что значительно ниже целевых показателей (2 % к 2029 году) и среднемирового уровня (3-3,1 %) (AIFC 2025; UNCTAD 2024). Данное несоответствие между количественным ростом и экономической отдачей указывает на наличие структурных ограничений в системе управления креативными индустриями.

Сопоставительный анализ международного опыта позволяет выявить принципиальные различия моделей развития. В отличие от стран с развитой креативной экономикой (Южная Корея, где креативные индустрии обеспечивают до 5,6 % ВВП за счёт сильного арт-менеджмента и государственно-частного партнёрства), в Казахстане преобладает модель с доминирующей ролью государства. Это обуславливает двойственный эффект: с одной стороны — обеспечивает институциональную стабильность, с другой — ограничивает развитие рыночных механизмов и предпринимательских компетенций в сфере арт-менеджмента.

Как подчёркивает T. Flew, развитие креативных индустрий напрямую зависит от баланса между государственной политикой и рыночными механизмами (Flew 2012). В казахстанском контексте данный баланс пока находится в стадии формирования, что подтверждает результаты настоящего исследования.

В трудах казахстанских исследователей данная проблема получает всё большее освещение. Анализ

научной литературы подтверждает наличие кадровых и институциональных ограничений развития арт-менеджмента. В частности, Акбота Едилова и Анар Молдашева в работе «Уровень развития и будущее арт-менеджмента в Казахстане» подчёркивают, что подготовка специалистов на кафедре «Арт-менеджмент и продюсирование» КазНАИ им. Т. К. Жургенова позволяет частично решать кадровый вопрос, однако требует значительного усиления практической компоненты и интеграции с реальными проектами креативных индустрий (Едилова, Молдашева 2024). Согласно концепции О. Н. Астафьевой, культурная идентичность рассматривается как динамичный ресурс модернизации, требующий целенаправленного управленческого воздействия (Астафьева 112). Как отмечает Лига М. Б., глобализационные процессы оказывают двойственное влияние на культурные практики, способствуя как их коммерциализации, так и сохранению локальной уникальности (Лига 78). Данный подход соотносится с позицией ЮНЕСКО по вопросам культурного разнообразия (UNESCO 2005), которая подчёркивает необходимость поддержки культурных индустрий как фактора устойчивого развития.

При этом важно подчеркнуть, что анализ показывает: данная закономерность носит не универсальный, а контекстуальный характер. В казахстанских условиях выявленные проблемы носят системный характер и проявляются на институциональном, образовательном и рыночном уровнях. В казахстанских условиях ключевыми барьерами остаются дефицит квалифицированных арт-менеджеров, способных сочетать художественное видение с экономической эффективностью, слабая коммерциализация проектов

Таблица 3. Сравнение целевых и фактических показателей развития креативных индустрий в Казахстане

| Показатель | Фактическое значение (2024–2025) | Целевой показатель (к 2029 г.) | Разрыв |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------|
| Доля в ВВП, % | ~1 % | 2 % | 1 п.п. |
| Количество субъектов | 46 667 | – | – |
| Численность занятых, тыс. чел. | 143,6 | ~280-300 (удвоение) | ~50 % |
| Экспорт креативных товаров/услуг | – | 115 млн долл. | – |

Составлено авторами на основе данных Министерства культуры и информации РК, AIFC (2025) и Концепции развития креативных индустрий.

и региональная диспропорция (концентрация 60–66 % субъектов в Алматы и Астане). British Council в своём отчёте 2024 года отмечает, что креативные предприятия Казахстана испытывают серьёзные трудности с привлечением *ipract*-инвестиций из-за недостаточной способности артикулировать социокультурную ценность проектов (British Council, 2024). Данный вывод подтверждает необходимость развития компетенций в области стратегического и финансового управления в сфере арт-менеджмента.

Автор полагает, что именно профессиональный арт-менеджмент способен выступить «мостом» между творческим потенциалом и рыночными механизмами. Интерпретация полученных результатов показывает, что ключевым фактором эффективности выступает уровень профессионализации арт-менеджмента. Результаты анализа позволили прийти к выводу, что без системной подготовки арт-менеджеров нового поколения (с акцентом на цифровые компетенции, проектный менеджмент и работу с интеллектуальной собственностью) дальнейший рост креативных индустрий будет носить преимущественно экстенсивный характер.

Необходимо учитывать, что в контексте данной работы дискуссия выходит за рамки чисто экономических

показателей. Арт-менеджмент рассматривается также как инструмент культурной политики и формирования международного имиджа страны. Арт-менеджмент должен также решать задачи сохранения культурной идентичности и укрепления *soft power* Казахстана на международной арене, что особенно актуально в свете планов по продвижению казахстанского контента на глобальные рынки.

Обобщая сказанное, отметим, что проведённое исследование подтверждает авторскую гипотезу о стратегической роли арт-менеджмента, однако выявляет значительные разрывы между нормативными установками и практической реализацией. Дискуссия показала, что ключевым направлением дальнейшего развития является преодоление разрыва между институциональными инициативами и реальной практикой управления в креативных индустриях. Таким образом, анализ позволяет заключить, что дальнейшее развитие требует не только количественного роста инфраструктуры, но и качественного усиления человеческого капитала в сфере арт-менеджмента. Проблема остаётся открытой и требует дальнейшего уточнения через эмпирические исследования и апробацию новых образовательных и институциональных моделей.

Основные положения

В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что арт-менеджмент выступает стратегическим механизмом развития креативных индустрий Республики Казахстан, способным обеспечить конвергенцию художественного потенциала и экономической эффективности при сохранении национальной культурной идентичности. Проведённый анализ статистических данных, нормативно-правовой базы и научной литературы позволил сформулировать следующие основные положения.

- Арт-менеджмент в казахстанском контексте носит не универсальный, а ярко выраженный контекстуальный характер. В отличие от западных моделей, где данная сфера опирается преимущественно на рыночные механизмы и частное финансирование, в Республике Казахстан преобладает смешанная модель с ведущей ролью государства. Анализ нормативно-правовой базы показал, что именно государственная поддержка выступает ключевым фактором институционального становления арт-менеджмента. Согласно результатам эмпирических наблюдений и анализа нормативно-правовой базы, именно государственная поддержка (Закон РК о поддержке креативных индустрий 2026 г., Концепция развития креативных индустрий) создаёт фундамент для дальнейшего роста сектора, однако одновременно порождает риски бюрократизации и снижения предпринимательской инициативы;

- Согласно результатам анализа статистических данных, креативные индустрии Казахстана демонстрируют устойчивую положительную динамику: количество субъектов превысило 45,5 тыс., численность занятых достигла 143,6 тыс. человек (рост на 15% за последний год). При этом выявлено, что количественный рост сектора не

сопровождается пропорциональным увеличением его вклада в экономику. При этом вклад сектора в ВВП страны остаётся на уровне около 1%, что существенно ниже среднемирового показателя (3,1%) и целевых ориентиров государственной политики (2% к 2029 году). Это свидетельствует о недостаточной эффективности управленческих механизмов и необходимости усиления роли арт-менеджмента. Данное положение подтверждается тем, что наиболее успешные кейсы наблюдаются в сферах IT, геймдева, дизайна и архитектуры, где профессиональный арт-менеджмент уже обеспечивает экономическую отдачу;

- В отечественной науке проблема арт-менеджмента и креативных индустрий рассматривалась фрагментарно. Анализ научной литературы позволил установить отсутствие целостной теоретической модели арт-менеджмента, адаптированной к национальному контексту. Работы казахстанских исследователей (Едилова, Молдашева, Балаева и др.) свидетельствуют о растущем интересе к теме, однако до сих пор отсутствует комплексная теоретическая модель арт-менеджмента, адаптированная к постсоветскому и центральноазиатскому контексту. Согласно концепции О. Н.

Астафьевой, культурная идентичность рассматривается как динамичный ресурс модернизации, требующий целенаправленного управленческого воздействия (Астафьева 112). Данный подход подтверждает необходимость интеграции культурной политики и управленческих практик в рамках развития креативных индустрий. Данный подход соотносится с позицией ЮНЕСКО по вопросам культурного разнообразия (UNESCO 2005);

- Авторская гипотеза о том, что эффективный арт-менеджмент является ключевым механизмом

трансформации традиционных форм искусства в конкурентоспособные креативные продукты, получила эмпирическое подтверждение. Результаты исследования показывают, что уровень профессионализации арт-менеджмента напрямую влияет на экономическую эффективность креативных проектов. На наш взгляд, именно этот аспект заслуживает особого внимания, поскольку без системной подготовки арт-менеджеров нового поколения дальнейший рост креативных индустрий будет носить преимущественно экстенсивный характер;

- Необходимо учитывать, что ключевыми барьерами развития остаются дефицит квалифицированных кадров, слабая коммерциализация художественных проектов, региональная диспропорция и недостаточная интеграция арт-менеджмента в систему высшего образования. Анализ показал, что указанные барьеры носят системный характер и требуют комплексного решения. При этом важно подчеркнуть, что решение этих задач требует комплексного подхода, включающего совершенствование образовательных программ (в первую очередь в КазНАИ им. Т. К. Жургенова), создание механизмов государственно-частного партнёрства и развитие системы *ipr*-инвестиций в креативный сектор.

Обобщая сказанное, отметим, что результаты анализа позволили прийти к выводу, арт-менеджмент в Республике Казахстан находится на этапе активного становления и обладает значительным потенциалом для диверсификации национальной экономики и укрепления культурной идентичности страны.

Результаты исследования подтверждают, что развитие арт-менеджмента является необходимым условием устойчивого роста креативных индустрий.

Анализ позволяет заключить, что дальнейшее развитие данной сферы

требует не только количественного роста инфраструктуры и субъектов креативных индустрий, но и качественного усиления человеческого капитала в сфере арт-менеджмента.

В перспективе дальнейшего исследования представляется целесообразным разработать и апробировать авторскую модель подготовки арт-менеджеров с учётом национальных культурных особенностей, а также провести сравнительный анализ опыта Казахстана с практиками других стран Центральной Азии. Данное направление исследования позволит углубить понимание механизмов институционализации арт-менеджмента. Проблема остаётся открытой и требует дальнейшего уточнения через эмпирические исследования и практическую реализацию предлагаемых механизмов.

Заключение

Таким образом, анализ позволяет заключить, что арт-менеджмент выступает стратегическим механизмом развития креативных индустрий в Республике Казахстан, способным обеспечить эффективную конвергенцию художественного потенциала, организационно-управленческих компетенций и экономической отдачи при сохранении национальной культурной идентичности. Полученные результаты исследования подтверждают, что арт-менеджмент является системообразующим фактором развития креативного сектора. В рамках данного исследования автор исходит из предположения, что именно профессиональный арт-менеджмент может стать катализатором перехода креативного сектора от преимущественно энтузиастической стадии к устойчивой и конкурентоспособной модели.

Следует подчеркнуть, что проведённый анализ подтвердил авторскую гипотезу:

эффективный арт-менеджмент способствует трансформации традиционных форм искусства в современные креативные продукты и услуги, обладающие рыночной ценностью. Результаты анализа статистических данных и эмпирических наблюдений показали, что креативные индустрии Казахстана демонстрируют устойчивую положительную динамику. Согласно результатам эмпирических наблюдений и статистических данных, креативные индустрии Казахстана демонстрируют устойчивый рост (количество субъектов превысило 45,5 тыс., численность занятых достигла 143,6 тыс. человек), однако их вклад в ВВП страны остаётся скромным - около 1%, что значительно ниже целевых показателей государственной политики и среднемирового уровня. Данное несоответствие свидетельствует о наличии структурных ограничений, связанных с недостаточной эффективностью управленческих механизмов. Данное положение подтверждается тем, что наиболее успешные практики наблюдаются там, где присутствует системный арт-менеджмент (IT, геймдев, дизайн, архитектура).

Несмотря на очевидность данного тезиса, остаются дискуссионные аспекты, связанные с недостаточной институционализацией профессии, острым дефицитом квалифицированных арт-менеджеров, региональной диспропорцией и слабой коммерциализацией художественных проектов. Выявленные проблемы носят системный характер и требуют комплексного институционального и образовательного решения. В отличие от западных моделей, в казахстанском контексте арт-менеджмент развивается преимущественно в рамках государственно-ориентированной модели, что создаёт как дополнительные возможности государственной

поддержки, так и определённые ограничения.

В отечественной науке данная проблема рассматривалась фрагментарно, хотя работы казахстанских исследователей (Едилова, Молдашева, Балаева и др.) свидетельствуют о растущем научном интересе к теме. Анализ научной литературы подтвердил необходимость разработки целостной теоретической модели арт-менеджмента, адаптированной к национальному контексту. Согласно концепции О. Н. Астафьевой, культурная идентичность рассматривается как динамичный ресурс модернизации, требующий целенаправленного управленческого воздействия (Астафьева 112). Данный подход соотносится с позицией ЮНЕСКО по вопросам культурного разнообразия (UNESCO 2005), которая подчёркивает необходимость поддержки культурных индустрий как фактора устойчивого развития.

Автор полагает, что именно этот аспект заслуживает особого внимания: без системной подготовки арт-менеджеров нового поколения, обладающих междисциплинарными компетенциями, дальнейшее развитие креативных индустрий будет носить преимущественно экстенсивный характер. Результаты исследования показывают, что уровень профессионализации арт-менеджмента является ключевым фактором перехода к интенсивной модели развития креативных индустрий. При этом важно подчеркнуть, что решение существующих проблем требует комплексного подхода, включающего совершенствование образовательных программ в ведущих вузах страны (прежде всего в Казахской национальной академии искусств им. Т. К. Жургенова), развитие механизмов государственно-частного партнёрства и создание благоприятной инвестиционной среды.

В целом, результаты исследования соотносятся с ключевыми положениями культурной экономики, согласно которым развитие креативных индустрий невозможно без эффективных управленческих механизмов (Towse 2019).

Обобщая сказанное, отметим, что результаты исследования позволили прийти к выводу о высокой стратегической значимости арт-менеджмента для социально-экономического и культурного развития Республики Казахстан. Таким образом, проведённое исследование подтверждает необходимость системного развития арт-менеджмента как ключевого

элемента креативной экономики. В перспективе дальнейшего исследования представляется целесообразным разработать и апробировать авторскую модель подготовки специалистов в сфере арт-менеджмента с учётом национальных культурных особенностей, а также провести сравнительный анализ практик Казахстана и других стран Центральной Азии. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных подходов и разработку прикладных инструментов развития арт-менеджмента. Проблема остаётся открытой и требует дальнейшего уточнения через эмпирические исследования и практическую реализацию предлагаемых механизмов.

Вклад авторов:

А. Қ. Тоқпан – формирование теоретической части текста, работа с источниками и интерпретация полученных данных. Анализ и систематизация материала, исполнение практической части исследования.

Е. Ж. Скаков – определение концепции исследования, выявление круга задач и разработка методологии исследования. Научное редактирование основного текста, текста аннотации, консультирование и научное руководство.

Авторлардың үлесі:

А. Қ. Тоқпан – мәтіннің теориялық бөлігін қалыптастыру, дереккөздермен жұмыс және алынған мәліметтерді интерпретациялау. Материалды талдау және жүйелеу, зерттеудің практикалық бөлігін орындау.

Е. Ж. Скаков – зерттеу тұжырымдамасын анықтау, міндеттер ауқымын анықтау және зерттеу әдістемесін әзірлеу. Негізгі мәтінді, аңдатпа мәтінін ғылыми редакциялау, кеңес беру және ғылыми жетекшілік ету.

Authors contribution:

A. K. Tokpan – formation of the theoretical part of the text, work with sources and interpretation of the data obtained. Analysis and systematization of the material, execution of the practical part of the study.

Y. Zh. Skakov – defining the research concept, identifying the scope of tasks and developing research methodology. Scientific editing of the main text, abstract text, consulting and scientific guidance.

Список источников

- Астафьева, Ольга. “Национальная и культурная идентичность в условиях глобализации: сложный вектор развития”. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*, 2016, № 2, сс. 108–120.
- Балаева, Аида. *Креативные индустрии Казахстана: статистический обзор*. – Астана: Министерство культуры и информации Республики Казахстан, 2025.
- Едилова, Акбота, Молдашева, Анар. “Уровень развития и будущее арт-менеджмента в Казахстане”. *Central Asian Journal of Art Studies*, 2024, Т. 9, № 1, сс. 191–208. DOI: <https://doi.org/10.47940/cajas.v9i1.709>
- Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам поддержки и развития креативных индустрий», 2026.
- Лига, Марина. *Глобализация и культурные практики: двойственное влияние на локальную идентичность*, 2018.
- Министерство культуры и информации Республики Казахстан. *Отчёт о развитии креативных индустрий за 2024–2025 гг.* Астана, 2025.
- Токаев, Касым-Жомарт. “Послание Президента Республики Казахстан”. 2023. – URL: <https://www.akorda.kz/ru/addresses> Дата обращения: 12.02.2026.
- Токаев, Касым-Жомарт. *Выступление на расширенном заседании Правительства*, 2025.
- AIFC (Astana International Financial Centre). *Creative Industries in Kazakhstan: Trends and Prospects*. – Astana, 2025. – URL: <https://aifc.kz/download/creative-industries-of-kazakhstan-trends-and-prospects/> Дата обращения: 15.02.2026.
- British Council. *Impact Investing in the Creative Industries in Kazakhstan: A New Approach for Assessing Creative Enterprises to Attract Impact Investment*. – 2025. – URL: <https://kazakhstan.britishcouncil.org>
- UNESCO. *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO, 2005. URL: <https://unesdoc.unesco.org> Дата обращения: 17.12.2025.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva: UNCTAD, 2024.
- Caves, Richard E. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press, 2000.
- Flew, Terry. *The Creative Industries: Culture and Policy*. SAGE, 2012.
- Hesmondhalgh, David. *The Cultural Industries*. 4th ed., SAGE, 2019.
- Throsby, David. *Economics and Culture*. Cambridge University Press, 2001.

Throsby, David. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, 2010.

Towse, Ruth. *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press, 2019.

References

AIFC (Astana International Financial Centre). *Creative Industries in Kazakhstan: Trends and Prospects*. 2025, <https://aifc.kz/download/creative-industries-of-kazakhstan-trends-and-prospects/>. Accessed: 15.02.2026. (In Russian)

Astafyeva, Olga. "Natsionalnaya i kulturnaya identichnost v usloviyakh globalizatsii: slozhnyy vektor razvitiya" ["National and Cultural Identity in the Context of Globalization: A Complex Vector of Development."] *Vestnik of Moscow State University of Culture and Arts*, no. 2, 2016, pp. 108–120. (In Russian)

Balayeva, Aida. *Kreativnyye industrii Kazakhstana: statisticheskiy obzor [Creative Industries of Kazakhstan: Statistical Review.]* Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan, 2025. (In Russian)

British Council. *Impact Investing in the Creative Industries in Kazakhstan: A New Approach for Assessing Creative Enterprises to Attract Impact Investment*. 2025, <https://kazakhstan.britishcouncil.org>.

Caves, Richard E. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press, 2000.

Yedilova, Akbota, Moldasheva, Anar. “Uroven razvitiya i budushcheye art-menedzhmenta v Kazakhstane” [“The Level of Development and the Future of Art Management in Kazakhstan.”] *Central Asian Journal of Art Studies*, vol. 9, no. 1, 2024, pp. 191–208. <https://doi.org/10.47940/cajas.v9i1.709> (In Russian)

Flew, Terry. *The Creative Industries: Culture and Policy*. SAGE, 2012.

Hesmondhalgh, David. *The Cultural Industries*. 4th ed., SAGE, 2019.

Liga, Marina. *Globalizatsiya i kulturnyye praktiki: dvoystvennoye vliyaniye na lokalnuyu identichnost* [Globalization and Cultural Practices: Dual Influence on Local Identity.] 2018. (In Russian)

Ministerstvo kultury i informatsii Respubliki Kazakhstan. *Otchet o razvitii kreativnykh industriy za 2024–2025 gg.*

[Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan. *Report on the Development of Creative Industries for 2024–2025.*] 2025. (In Russian)

Tokayev, Kasym-Zhomart. “Poslaniye Prezidenta Respubliki Kazakhstan” [“Address of the President of the Republic of Kazakhstan.”] 2023, <https://www.akorda.kz/ru/addresses> Accessed: 12.02.2026.

Tokayev, Kasym-Zhomart. *Vystupeniye na rasshirennom zasedanii Pravitelstva* [“Speech at the Extended Government Meeting.”] 2025. (In Russian)

Throsby, David. *Economics and Culture*. Cambridge University Press, 2001.

Throsby, David. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, 2010.

Towse, Ruth. *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press, 2019.

UNESCO. *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. UNESCO, 2005, <https://unesdoc.unesco.org> Accessed: 17.12.2025.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Creative Economy Outlook 2024*. UNCTAD, 2024.

Тоқпан Арман, Скаков Ермек

Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясы (Алматы қ., Қазақстан)

АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КРЕАТИВТІ ИНДУСТРИЯЛАРДЫ ДАМУ МЕХАНИЗМІ РЕТІНДЕ

Аңдатпа. Аталған зерттеуде арт-менеджмент креативті индустрияларды дамытуға бағытталған, көркемдік, басқарушылық және экономикалық құзыреттерді біріктіретін пәнаралық механизм ретінде қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – арт-менеджментті Қазақстан жағдайында көркем шығармашылықты тұрақты креативті өнімдерге трансформациялаудың стратегиялық құралы ретінде негіздеу. Тақырыптың өзектілігіне қарамастан, отандық ғылымда бұл мәселе көбіне мәдени саясат және білім беру тәжірибелері аясында фрагментарлы түрде қарастырылған. Жұмыста мәдени салалардың мүмкіндіктерін кеңейтетін және мәдени бірегейлікті жоғалту қаупін арттыратын жаһанданудың қарама-қайшы әсеріне ерекше назар аударылады. Зерттеудің *әдіснамалық* негізін диалектикалық, салыстырмалы-тарихи және типологиялық әдістер, сондай-ақ нормативтік құжаттарды, білім беру бағдарламаларын және статистикалық деректерді контент-талдау құрайды. Зерттеу *нәтижелері* Қазақстандағы креативті индустриялардың тұрақты өсімін (45,5 мыңнан астам субъект, 143,6 мың жұмыспен қамтылған) көрсеткенімен, олардың ЖІӨ-дегі үлесі шамамен 1% деңгейінде қалып отырғанын дәлелдейді, бұл басқару тетіктерінің жеткіліксіз тиімділігін көрсетеді. Негізгі кедергілер ретінде білікті арт-менеджерлердің тапшылығы, жобаларды коммерцияландыру деңгейінің төмендігі және өңірлік теңсіздік анықталды. Зерттеу арт-менеджменттің креативті индустрияларды тұрақты дамытудағы шешуші рөлін айқындай отырып, оны дамыту білім беру жүйесін жетілдіруді, институционалдық қолдауды және мемлекеттік-жекеменшік серіктестік тетіктерін күшейтуді қамтитын кешенді тәсілді қажет етеді деген қорытындыға келді.

Түйін сөздер: арт-менеджмент, креативті индустриялар, мәдени саясат, креативті экономика, мәдени бірегейлік, Қазақстан Республикасы, Орталық Азия, жаһандану, ЮНЕСКО.

Дәйексөз үшін: Арман, Тоқпан және Скаков Ермек. «Арт-менеджмент креативті индустрияларды дамыту механизмі ретінде». *Central Asian Journal of Art Studies*, т.11, №1, 2026, 266-286 б., DOI: 10.47940/cajas.v11i1.1210

Авторлар қолжазбаның соңғы нұсқасын оқып, мақұлдады және мүдделер қайшылығы жоқ екендігін мәлімдейді.

Tokpan Arman, Skakov Yermek

Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)

ART MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES

Abstract. This study conceptualizes art management as an interdisciplinary mechanism that integrates artistic, managerial, and economic competencies and plays a strategic role in the development of creative industries.

The *aim* of the research is to substantiate art management as a key instrument for transforming artistic activities into sustainable and competitive creative products within the context of Kazakhstan. Despite the relevance of the topic, art management in Kazakhstani scholarship has been examined fragmentarily, mainly within the framework of cultural policy and educational practices. The study highlights the dual impact of globalization: while it expands market opportunities and distribution channels, it also increases the risks of cultural homogenization and loss of local identity. The *methodological* framework includes dialectical, comparative-historical, and typological approaches, as well as content analysis of legal documents, educational programs, and statistical data. The *findings* indicate that creative industries in Kazakhstan are experiencing steady growth (over 45,500 entities and 143,600 employees), yet their contribution to GDP remains around 1%, reflecting the limited effectiveness of existing management mechanisms. Key barriers identified include a shortage of qualified art managers, low levels of commercialization, and regional disparities in the development of creative industries. The study concludes that effective art management is a critical factor in transitioning creative industries toward a sustainable development model and requires a comprehensive approach combining educational reform, institutional support, and public-private partnerships.

Keywords: art management, creative industries, cultural policy, creative economy, cultural identity, Republic of Kazakhstan, Central Asia, globalization, UNESCO.

Cite: Tokpan, Arman and Skakov Yermek. «Producer-led mechanisms for managing musical content and rights in kazakhstani film production». *Central Asian Journal of Art Studies*, Vol. 11, No. 1, 2026, pp. 266 – 286, DOI: 10.47940/cajas.v11i1.1210

Acknowledgments: The authors express their gratitude to the editors of the Central Asian Journal of Art Studies for the help in preparing the article for publication, as well as to anonymous reviewers for their attention and interest to the study.

The author have read and approved the final version of the manuscript and declare no conflicts of interests.

Авторлар туралы мәлімет:**Сведения об авторах:****Information about the authors:**

Тоқпан Арман Қажымұқанұлы
— Өнертану ғылымдарының
магистрі, «Арт-менеджмент
және продюсерлеу»
кафедрасының оқытушысы,
Темірбек Жүргенев атындағы
Қазақ ұлттық өнер академиясы
(Алматы, Қазақстан)

Тоқпан Арман Қажымұқанұлы
— магистр искусствоведческих
наук, преподаватель
кафедры «Арт-менеджмент и
продюсирование», Казахская
национальная академия искусств
имени Темирбека Жургенова
(Алматы, Казахстан)

Tokpan Arman Kazhymukanuly
— Master of Arts, Lecturer at the
Department of «Art Management
and Producing», Temirbek
Zhurgenov Kazakh National
Academy of Arts
(Almaty, Kazakhstan)

ORCID ID: 0009-0004-1543-7464
E-mail: armantokpan@gmail.com

Скаков Ермек Жанатаевич
— өнер магистрі, «Арт-
менеджмент және продюсерлеу»
кафедрасының оқытушысы,
Темірбек Жүргенев атындағы
Қазақ ұлттық өнер академиясы
(Алматы, Қазақстан)

Скаков Ермек Жанатаевич —
магистр искусств, преподаватель
кафедры «Арт-менеджмент и
продюсирование», Казахская
национальная академия искусств
имени Темирбека Жургенова
(Алматы, Казахстан)

Skakov Yermek Zhanatayevich
— Master of Arts, Lecturer of the
Department of «Art Management
and Producing», Temirbek
Zhurgenov Kazakh National
Academy of Arts
(Almaty, Kazakhstan)

ORCID ID: 0009-0005-3431-7334
E-mail: ermekskakov@gmail.com