

Суминава Татьяна Николаевна — доктор философских наук, профессор, директор Научно-издательского центра, профессор кафедры педагогической теории и практики социально-культурной деятельности Московского государственного института культуры. 141406, Российская Федерация, Московская область, г. Химки, ул. Библиотечная, д. 7. Тел.: +7 (495) 570-04-77. Эл. адрес: tsuminova@yandex.ru

Suminova Tatiana Nikolayevna, Doctor of Philosophy, Professor, Director, Scientific Publishing Center, Professor, Department of Pedagogical Theory and Practice of Social and Cultural Activities, Moscow State Institute of Culture. Postal address: 7, Bibliotechnaya St., Khimki, Moscow Region, Russian Federation, 141406. Tel.: +7 (495) 570-04-77. E-mail: tsuminova@yandex.ru

DOI: 10.17805/zpu.2026.2.13

Культура менеджмента на современном предприятии

М. Г. Солнышкина

МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ,

С. Ю. Николаев

ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ — СМАЗОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»

На основании концепции приоритета социокультурных факторов при анализе деловой организации проведено исследование взаимосвязи культуры организации и культуры менеджмента. Показано, что организационная культура влияет на культуру менеджмента организации и является источником ее формирования. Анализ социокультурных практик менеджмента операционной деятельности позволил выявить их основные принципы, ценностные элементы, сформировать ценностный инструментарий. Установлены и на основании вторичного анализа данных измерены ценностные характеристики культуры менеджмента деятельности компании ООО «Газпромнефть — смазочные материалы»: вовлеченность сотрудников как интегральная характеристика увлеченности, инициативности и приверженности, составляющих базовые корпоративные ценности организации.

Ключевые слова: культура менеджмента; культура организации; организационная культура; источник формирования культуры менеджмента; ценностные характеристики культуры менеджмента

ВВЕДЕНИЕ

Рост значимости социокультурных факторов в жизнедеятельности общества является важнейшим требованием современности. Еще в начале XX в. А. Файоль первым обосновал значение «социального организма» для эффективной работы «экономического организма» (Файоль, 1923: 11–29). Джек Уэлч, президент «General Electric», крупнейшей и одной из наиболее успешных корпораций, подчеркивал важность «гуманитарного обеспечения» управления бизнесом (Уэлч, Бир, 2012). Как писал нобелевский лауреат по экономике Г. Саймон, основной

принцип управления — критерий эффективности — по сути, служит выражением определенных социальных ценностей, поэтому выступает в качестве «предпосылки» формирования культуры организации (Менеджмент ... , 1995). Актуальность культуры менеджмента обусловлена переходом от жестких административных моделей управления к адаптивным, человеко-центрированным системам, в которых персонал организации является ее главным нематериальным активом. Культура менеджмента детерминирует эффективность реализации стратегических целей. В практике менеджмента организационная культура имеет многообразное выражение через миссию, приоритеты, ценности, стили управления в организации, способы распределения власти, стили взаимоотношений. Основанная на психологической безопасности, обратной связи и делегировании, культура менеджмента превращается в социокультурный актив, конвертируемый в лояльность и продуктивность персонала.

В современном высококонкурентном и турбулентном обществе культура менеджмента на предприятии перестает быть «факультативным» элементом. Она превращается в базовый механизм, обеспечивающий адаптивность, инновационность и психологическую устойчивость предприятия. В настоящее время социум находится в противоречивом состоянии: с одной стороны, происходит интеллектуальная революция и накопление новых знаний, что открывает перед человечеством новые возможности, которые были недоступны ему ранее. С другой стороны, в обществе значительно снизилось качество культуры производственно-общественных отношений. Приходится констатировать, что системное понимание культуры менеджмента у большинства российских предприятий, как правило, отсутствует; влияние культуры на организационную жизнь предприятия изучено недостаточно; роль организационной культуры в системе менеджмента недооценивается. Организациям приходится самостоятельно методом проб и ошибок изменять целевые сложившиеся культурные установки. Ценностно-ориентированная теория культуры менеджмента современного предприятия, функционирующего в условиях рыночной нестабильности, высококонкурентных рынков, недостаточно сформировалась, особенно с точки зрения ценностного аспекта и связи с организационной культурой предприятия. В условиях сложно прогнозируемого спроса и постоянного роста требований и ожиданий потребителей современные предприятия начинают испытывать потребность в социальных практиках и инструментах формирования культуры менеджмента предприятия, активизации культурного фокуса операционной деятельности.

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИСТОЧНИК ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В данном исследовании авторы опираются на понимание гуманистических принципов культуры менеджмента и на отношения связи культуры как объекта социологического анализа (Сагитов, 2018: 36) с корпоративной и организационной культурой, имеющих место в современной системе производственно-общественных отношений. Культура организации представляет собой комплексный концепт, включающий совокупность моральных, этических и профессиональных норм, которые формируются в коллективе и отражают внутреннюю среду компании и ее взаимодействие с внешней средой. Исследователями МосГУ В. А. Луковым и С. В. Луковым был проведен понятийный мониторинг данного понятия, выявляе-

ны его общие атрибуты («отражающие социологические и социально-психологические, а не экономические стороны организационной культуры»), установлен приоритет социокультурных факторов при анализе деловой организации в целом (Луков В., Луков С., 2011: 93–102). Культура организации формируется на основе исторического опыта, традиций и ценностей, которые поддерживаются и передаются в коллективе (Мугалова, 2015: 81).

Основные элементы культуры организации включают:

1. Ценности и убеждения — базовые принципы, которые определяют, что считается важным и значимым в компании. Эти ценности могут быть формализованы в виде миссии и видения организации.

2. Нормы поведения — правила и ожидания, которые регулируют повседневную деятельность сотрудников.

3. Символы и ритуалы — визуальные и практические элементы, которые усиливают и поддерживают ценности и нормы (например, корпоративные мероприятия, логотипы, слоганы).

4. Коммуникации — способы, которыми информация передается внутри организации и вовне, включая формальные и неформальные каналы общения.

В отличие от культуры организации, организационная культура акцентирует внимание на управляемых аспектах, таких как стратегии, стили лидерства и структуры принятия решений. Исследование взаимосвязи культуры организации и культуры менеджмента показало, что организационная культура через отдельные атрибуты (культуру производственной среды, культуру мотивации, культуру имиджа, культуру безопасного производства, культуру ведения бизнеса) влияет на культуру менеджмента организации и является источником ее формирования.

Взаимосвязь культуры организации и культуры менеджмента показана на рисунке.

Культуру менеджмента следует рассматривать как сложную систему мировоззренческих принципов, этических норм и социальных практик, которая регулирует управленческие отношения между акторами, осуществляющими деятельность в определенном организационно-экономическом и корпоративном социокультурном пространстве. Организационная культура является первоисточником формирования культуры менеджмента, так как определяет принципы, ценности и нормы, которыми руководствуются руководители и сотрудники при осуществлении операционной деятельности. Факторы организационной культуры, оказывающие наибольшее влияние на культуру менеджмента, включают в себя лидерство, коммуникации, структуру организации, систему вознаграждений, а также внутренние и внешние коммуникационные каналы. Ценностные основы организационной культуры реализуют свою сущность во влиянии на сознание, поведение, развитие сотрудников. Тематика организационной культуры связывается с такими организационными феноменами, как внутренние мотивационные структуры каждого работающего на предприятии, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности ценностных ориентаций сотрудников и формированию корпоративной идентичности (Солнышкина, Николаев, 2021: 12).

Атрибуты культуры менеджмента операционной деятельности представляют собой комплекс взаимосвязанных элементов организационной культуры, определяющих подходы к культуре управления и исполнению задач в рамках ежедневной деятельности в организации (Холл, 1997). На уровне организации атрибуты



*Взаимосвязь культуры организации и культуры менеджмента
The relationship between organizational culture and management culture*

культуры менеджмента операционной деятельности включают такие элементы организационной культуры, как культура мотивации, культура производственной среды, культура имиджа, культура безопасного производства. На уровне организации инновационность и открытость к изменениям являются ключевыми атрибутами культуры менеджмента, которые способствуют устойчивому развитию и конкурентоспособности организаций в динамично изменяющейся внешней среде. На индивидуальном уровне эти качества включают готовность организации и ее сотрудников к освоению новых идей, методов и технологий, а также способность быстро адаптироваться к нововведениям и преобразованиям. По мнению авторов, корпоративная идентичность является важнейшим результатом профессиональной социализации сотрудников под влиянием организационной культуры. Корпоративная идентичность проявляется в ощущении принадлежности к корпорации, в принятии корпоративных ценностей (Солнышкина, Николаев, 2021: 14).

ЦЕННОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Ценностные характеристики культуры менеджмента на современном предприятии изучаются на основании взаимосвязи культуры организации и культуры ме-

неджмента. Так как ценности — это базис культуры, культура менеджмента на современном предприятии имеет ценностное измерение. С этих позиций мы рассматриваем ценности как инструмент оперативного управления, как ценностную основу культуры менеджмента операционной деятельности. Практики деятельности на современных предприятиях основаны на определенных культурных нормах и ценностях, которые влияют на поведение и взаимодействие сотрудников. Эти практики включают следующие социокультурные аспекты:

1. Этика и ответственность — высокие стандарты профессиональной этики и ответственности за свои действия, приверженность к честности и прозрачности в работе.

2. Культура безопасности — постоянное внимание к безопасности и охране труда, соблюдение правил и стандартов для минимизации рисков и защиты здоровья сотрудников.

3. Экологическая сознательность — ценности устойчивого развития, стремление к минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

4. Инновационность и открытость к изменениям — готовность к внедрению новых технологий и методов работы, поддержка и стимулирование инновационного мышления.

5. Командная работа и сотрудничество — взаимное уважение, поддержка и сотрудничество между сотрудниками, акцент на коллективных усилиях для достижения общих целей.

6. Клиентоориентированность — понимание и удовлетворение потребностей клиентов, стремление к предоставлению высокого уровня сервиса и обслуживания.

7. Профессиональное развитие и обучение — ценность непрерывного обучения и профессионального развития, поддержка инициатив по повышению квалификации сотрудников.

В энергетической отрасли, где высокие стандарты безопасности, устойчивости и эффективности имеют критическое значение, социокультурный анализ позволяет улучшить адаптацию и внедрение инноваций, повысить уровень взаимодействия и удовлетворенности сотрудников. Компанией ПАО «Газпромнефть» с 2018 г. на объектах «Газпромнефть — Терминал» создан первый проект системы управления операционной деятельности (СУОД)¹. Нами выявлены следующие ценностные характеристики в различных элементах СУОД предприятия, которую, таким образом, можно рассматривать как социокультурную управленческую практику.

1. Стратегия компании и цели актива — Проактивность и Инновационность

2. Ценности — Ответственность и Эффективность.

3. Ценностное предложение — Развитие и Поддержка.

4. Приверженность лидеров — Открытость и Прозрачность.

5. Стандарт работы руководителя — Гибкость и Адаптивность.

А. Коммуникации — Открытость и Прозрачность.

Б. Развитие системы управления — Проактивность и Инновационность.

Анализ социокультурных практик менеджмента операционной деятельности позволил выявить их основные принципы, ценностные элементы, сформировать ценностный инструментарий менеджмента операционной деятельности. Непрерывное улучшение и кайдзен² — фундаментальные принципы культуры операционного менеджмента. Данные социологического исследования социально-психо-

логического климата компании ООО «Газпромнефть — смазочные материалы» (2022–2023 гг., количество респондентов — 1636 человек, метод — анкетирование, состав респондентов: 41% — административно-управленческий персонал и 59% — производственный персонал; 16% — руководители, 35% — специалисты и 49% — рабочие; 72% мужчин и 28% женщин) являлись базой для изучения ценностных характеристик культуры менеджмента операционной деятельности. В базовом исследовании изучались стиль руководства, удовлетворенность работой, межличностные отношения, влияние программ по развитию персонала на социально-психологический климат; факторы, влияющие на культуру труда. Предмет исследования в рамках вторичного анализа — ценностные характеристики культуры менеджмента операционной деятельности: вовлеченность сотрудников как интегральная характеристика увлеченности, инициативности и приверженности, составляющих корпоративные ценности организации (Штейн, 2011).

Вовлеченность персонала является одним из условий успешности операционной деятельности предприятия. Она напрямую зависит от культуры менеджмента, которая создает условия для мотивации сотрудников, их личностного и профессионального развития. Методы вовлечения могут включать развитие корпоративного духа через командообразование, проведение мероприятий, направленных на укрепление корпоративных ценностей, а также использование системы вознаграждений, которая отражает приоритеты культуры предприятия и формирует лидерские компетенции персонала. На эмпирическом уровне методика расчета индекса «Вовлеченность персонала» как ценностной характеристики культуры менеджмента операционной деятельности включает измерение следующих показателей: увлеченность работой, инициатива, приверженность компании.

Показатель «Увлеченность работой». С утверждением «Мне интересна работа, которую я выполняю в компании» согласны 95% опрошенных. На вопрос «Моя работа позволяет мне максимально реализовать свои способности» ответили положительно 81%, отрицательно — 16%. Таким образом, большинство сотрудников работают с большим интересом и видят возможности для реализации. Цитата одного из сотрудников при ответе на открытый вопрос: «Если я вижу, что кому-то был полезен, — для меня это мотивация и внутреннее удовлетворение».

В разделе «Инициативность» с утверждением «В нашей компании поощряются инициативы, направленные на улучшение работы» согласны 90% опрошенных. С утверждением «Я могу добиться устранения большинства проблем, возникающих в моей работе» 86% респондентов согласились, а 11% выразили несогласие. При выборе вариантов (один или несколько) в вопросе «Какое участие в работе по улучшениям вы принимали в 2023 году?» 55% выбрали ответ: «Участвовал в процессе работы с идеями через систему подачи идей в роли автора/эксперта/ответственного за реализацию». Ответ «Участвовал в проекте повышения эффективности процесса» в 2023 г. выбрали 15% респондентов, при этом в 2022 г. их было 18%. Подавляющее большинство сотрудников считает, что в компании поощряется инициативное поведение персонала. Наиболее распространенный инструмент для проявления инициативы, которым пользуется большинство сотрудников, — система подачи идей.

В разделе «Приверженность компании» на вопрос «Я готов браться за неприятные (неинтересные) для меня задачи, если это необходимо для успеха компании» 85% респондентов ответили положительно, 9% — отрицательно. На вопрос

«Я планирую покинуть компанию в течение ближайшего года» 83% опрошенных ответили отрицательно. Сотрудники сохраняют высокую приверженность своему работодателю, большинство нацелено на достижение общего успеха и планирует продолжать работу в компании как минимум на ближайший год. Методика расчета индекса вовлеченности «Вовлеченность персонала» как ценностной характеристики культуры менеджмента операционной деятельности включает измерение следующих показателей: увлеченность работой, инициатива, приверженность компании.

Таким образом, измерены следующие ценностные характеристики культуры менеджмента операционной деятельности: вовлеченность сотрудников как интегральная характеристика увлеченности, инициативности и приверженности, составляющих базовые корпоративные ценности организации. Вместе с тем, по оценкам сотрудников, многие из имеющихся инструментов не всегда работают в полную силу. Сотрудники сформулировали некоторые ограничения в развитии вовлеченности персонала в менеджмент операционной деятельности: сотрудник может не знать о поощрении, сделанном публично, если не присутствовал на совещании. То же самое относится к доскам визуализации — не все обращают на них внимание. Критерии отбора сотрудников для вознаграждения к отраслевым праздникам не всегда понятны (Николаев, 2023: 80–84).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Источником формирования культуры менеджмента на современном предприятии является культура организации, так как она определяет принципы, ценности и нормы деятельности.

Ключевые характеристики организационной культуры как первоисточника культуры менеджмента — это ценностные ориентации и убеждения, истории и традиции организации, системы коммуникаций, подходы к обучению и развитию персонала.

К факторам организационной культуры, оказывающим наибольшее влияние на культуру менеджмента современного предприятия, относятся лидерство, коммуникации, структура организации, система вознаграждений, а также внутренние и внешние коммуникационные каналы.

Культурные репрезентации — атрибуты культуры менеджмента операционной деятельности представляют собой комплекс взаимосвязанных элементов культуры организации, определяющих подходы к культуре управления и исполнению задач в рамках ежедневной деятельности в организации. На уровне организации — это инновационность и открытость к изменениям, а также способность быстро адаптироваться к нововведениям и преобразованиям; на индивидуальном уровне — вовлеченность сотрудников, профиль лидерских компетенций, корпоративные ценности.

Ценностные инструменты менеджмента на современном предприятии — это совокупность принципов и методов воздействия на работников с целью повышения культуры труда на предприятии на основе ценностей как базовых элементов организационной культуры. Инструментарий включает совокупность организационно-административных, экономических, социальных, психологических методов. К ним относятся методы вовлечения персонала, стиль руководства в организации, удовлетворенность сотрудников, социально-психологический климат, командная работа. На основании вторичного анализа данных корпоративного социологиче-

ского исследования компании ООО «Газпромнефть — смазочные материалы» (2022–2023 гг.) измерены следующие ценностные характеристики культуры менеджмента предприятия: вовлеченность сотрудников как интегральная характеристика увлеченности, инициативности и приверженности, составляющих базовые корпоративные ценности организации. Включение ценностных элементов лидерства и культуры в практики ценностных предложений, приверженности лидеров, стандартов работы руководителя повышают их адаптивность и гибкость, обеспечивают способность организации эффективно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, тем самым поддерживая устойчивость культуры труда предприятия. Ценностные инструменты менеджмента операционной деятельности служат основой для разработки стратегий и тактик операционной деятельности, помогают сформировать общее направление развития и обеспечивают сотрудников четким пониманием корпоративных целей и задач.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» утвержден решением совета директоров ПАО «Газпром» от 29.10.2024 №4129 [Электронный ресурс]. URL: <http://vtrpp.ru/gus/menu2/files/codex.pdf> (дата обращения: 17.04.2026).

² Кайдзен — японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Луков, В. А., Луков, С. В. (2011) Организационная культура // Новые идеи в социологии управления. М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та. 177 с.

Менеджмент в организациях (1995) / Г. Саймон [и др.]. М. : Экономика. 337 с.

Мугалова, Ж. А. (2015) Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества // Вестник Международного института экономики и права. №3 (20). С. 79–89.

Николаев, С. Ю. (2023) Диагностика зрелости культуры организации на основании операционной деятельности // Научные труды Московского гуманитарного университета. №1. С. 80–84.

Орлов, С. (2019) В одной команде. Трансформация корпоративной культуры в «Газпромнефти» // Сибирская нефть. №4 (161). С. 52–55.

Сагитов, С. Т. (2018) Культура как объект социологического познания // Высшее образование сегодня. №4. С. 33–38.

Солнышкина, М. Г., Николаев С. Ю. (2021) Профессиональная социализация и организационная культура предприятия [Электронный ресурс] // Горизонты гуманитарного знания. №3. С. 11–17. URL: <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1449> (дата обращения: 09.08.2024). DOI: 10.17805/ggz.2021.3.2.

Уэлч, Д., Бир, Д. (2012) История менеджера. М. : МИР. 501 с.

Файоль, А. (1923) Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня, предисл. А. К. Гастева. М. : Центральный институт труда, 122, [2] с.

Холл, С. (1997) Репрезентация: культурные репрезентации и означающие практики [Электронный ресурс]. М. : МГТУ им. Баумана (полнотекстовая база данных eBook Collections Sage Publications) 408 с. URL: <https://sk.sagepub.com/books/discipline> (дата обращения: 17.04.2026).

Шейн, Э. Г. (2011) Организационная культура и лидерство / пер. с англ. С. Жильцов. М. : Питер. 330 с.

Дата поступления: 02.03.2026 г.

MANAGEMENT CULTURE
IN A MODERN ENTERPRISE
M. G. SOLNYSHKINA
MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES
S. YU. NIKOLAYEV
GAZPROMNEFT – LUBRICANTS LLC

Based on the concept of the priority of socio-cultural factors in the analysis of a business organization, a study of the relationship between the culture of the organization and the culture of management has been conducted. It is shown that organizational culture influences the management culture of an organization and is the source of its formation. The analysis of socio-cultural practices of operational activity management made it possible to identify their basic principles, value elements, and to form a value toolkit. The value characteristics of the management culture of Gazpromneft Lubricants LLC have been established and measured on the basis of secondary data analysis: employee engagement as an integral characteristic of passion, initiative and commitment, which constitute the basic corporate values of the organization.

Keywords: management culture; organization culture; organizational culture; source of management culture formation; value characteristics of management culture

REFERENCES

Lukov, V. A. and Lukov, S. V. (2011) Organizacionnaya kul'tura. In: *Novy'e idei v sociologii upravleniya*. Moscow, Izd-vo Mosk. gumanit. un-ta. 177 p.

Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (1995) / H. A. Simon, D. W. Smithburg, V. A. Thompson et al. / transl. from Eng. by L. V. Kalinkina, G. M. Kvashnin and V. M. Lakeev. Moscow, Ekonomika. 337 p.

Mugalova, Zh. A. (2015) Korporativnaya kul'tura sovremennoj organizacii v usloviyakh menyayushhegosya obshchestva. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta e'konomiki i prava*, no. 3 (20), pp. 79–89.

Nikolaev, S. Yu. (2023) Diagnostika zrelosti kul'tury` organizacii na osnovanii operacionnoj deyatel'nosti. *Nauchny'e trudy` Moskovskogo gumanitarnogo universiteta*, no. 1, pp. 80–84.

Orlov, S. (2019) V odnoj komande. Transformaciya korporativnoj kul'tury` v «Gazpromnefti». *Sibirskaya neft`*, no. 4 (161), pp. 52–55.

Sagitov, S. T. (2018) Kul'tura kak ob`ekt sociologicheskogo poznaniya. *Vy'sshee obrazovanie segodnya*, no. 4, p. 33–38.

Solnyshkina, M. G. and Nikolaev, S. Yu. (2021) Professional'naya socializaciya i organizacionnaya kul'tura predpriyatiya. *Gorizonty` gumanitarnogo znaniya*, no. 3, p. 11–17. (Online) Available at: <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1449> (accessed: 09.08.2024).

Welch, J. and Byrne, J. (2012) *Istoriia menedzhera*. Moscow, MIR. 501 p.

Fayol, H. (1923) *Obsbhee i promy'shlennoe upravlenie* / transl. from French by B. V. Babin-Koren, intr. article by A. K. Gastev. Moscow, Central Institute of Labour Publ. 122 p.

Representation: Cultural representations and signifying practices (1997) / ed. by S. Hall / transl. from Eng. / SAGE Publications and The Open University/ Moscow, Bauman MSTU Publ. 408 p. (Online) Available at: <https://sk.sagepub.com/books/discipline> (accessed: 17.04.2026).

Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (2011) / transl. from Eng. by S. Zhiltsov. Moscow, Piter. 330 p.

Submission date: 02.03.2026.

Солнышкина Марина Георгиевна — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры философии, социологии и культурологии Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Российская Федерация, г. Москва, ул. Юности, 5. Тел. +7 (495) 374-60-21. Эл. адрес: socio@mosgu.ru

Николаев Станислав Юрьевич — выпускник аспирантуры кафедры философии, социологии и культурологии Московского гуманитарного университета. Руководитель проекта по внедрению систем управления операционной деятельности ООО «Газпромнефть — смазочные материалы». Адрес: 117218, Российская Федерация, г. Москва, ул. Бутлерова 17. Эл. адрес: Nikolaev.SYur@gazprom-neft.ru

Solnyshkina Marina Georgievna, Doctor of Sociology, Professor, Professor, Department of Philosophy, Sociology and Cultural Studies, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (495) 374-60-21. E-mail: socio@mosgu.ru

Nikolayev Stanislav Yurievich, Postgraduate Student, Department of Philosophy, Sociology and Cultural Studies, Moscow University for the Humanities, Project Manager for the implementation of operational management systems, Gazpromneft Lubricants LLC. Postal address: 17, Butlerova St., Moscow, Russian Federation, 117218. E-mail: Nikolaev.SYur@gazprom-neft.ru

DOI: 10.17805/zpu.2026.2.14

Управление креативными индустриями в культуре: зарубежный и российский опыт

Часть I

Т. Н. МИРОНОВА

МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В статье проводится сравнительный анализ моделей и механизмов управления креативными индустриями в контексте зарубежной и российской практики. Цель исследования — выявление эффективных инструментов культурной политики, способствующих развитию данного сектора. На основе изучения опыта ведущих стран (Италия, Франция, США, Южная Корея, Китай) автор систематизирует ключевые элементы успешной государственной стратегии, к которым относятся формирование специализированных институтов развития, активная поддержка креативных кластеров и хабов, стимулирование партнерства между культурой, образованием и бизнесом, а также реализация программ международного позиционирования.

Обосновывается необходимость разработки целостной национальной стратегии, адаптирующей позитивный зарубежный опыт к российским условиям. Делается вывод о том, что эффективная политика должна быть нацелена не только на экономический рост, но и на максимизацию гуманистического эффекта от креативных индустрий в культуре, создавая для этого благоприятную правовую и инфраструктурную среду.

Ключевые слова: креативные индустрии; управление культурой; культурные индустрии; культурная политика; сравнительный анализ; зарубежный опыт; российская практика; государственная стратегия; креативная экономика.

ВВЕДЕНИЕ

Теория креативных индустрий возникла на Западе в результате осмысления постиндустриального этапа развития, на котором ключевыми драйверами экономического роста становятся нематериальные активы, символическая ценность и интеллектуальная собственность. Экономический рост в таких условиях обус-