

Николаев Станислав Юрьевич — выпускник аспирантуры кафедры философии, социологии и культурологии Московского гуманитарного университета. Руководитель проекта по внедрению систем управления операционной деятельностью 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-

ловлен приростом знания и тесно связан с социокультурными процессами. Опыт последних десятилетий демонстрирует стремительный рост креативного сектора в странах Азии, где создаются инновационные модели, позволяющие превратить культурные и креативные индустрии в фактор экономического роста и успешного экспорта продукции.

Управление креативными индустриями в культуре выходит за рамки отраслевой политики, становясь стратегическим приоритетом для государств, стремящихся к экономическому лидерству и укреплению глобального влияния. Креативные индустрии все чаще рассматриваются как действенный инструмент «мягкой силы», а национальные бренды — как средство продвижения культурной идентичности и стиля жизни. Успех в этой сфере связан не просто с инвестициями, сбережениями и традиционными экономическими показателями, но в первую очередь с вложениями в человеческий капитал, образование и критически важные отрасли. Таким образом, можно выделить общие принципы и наработки, обеспечивающие становление и развитие креативного сектора в экономике и культуре, а также особенные подходы и механизмы, которые вырабатываются в результате адаптации зарубежного опыта и применения инновационных способов управления, отвечающих современным вызовам и обеспечивающих качественную и эффективную трансформацию системы.

В начале XXI в. развитие креативных индустрий вошло в российскую политическую повестку. В настоящее время «доля валовой добавленной стоимости (ВДС) креативных индустрий в экономике Российской Федерации составляет 4,1% (7,5 трлн руб.). Для сравнения: в Соединенных Штатах Америки этот показатель достигает 11,8% (с учетом сферы информационных технологий), в государствах — членах Европейского союза — 5,3%, в Великобритании — 5,6%» (Стратегия развития креативной ... : Электронный ресурс). В Российской Федерации поставлена цель увеличить долю креативного сектора в ВВП до 6% к 2030 г., при этом наблюдается положительная динамика роста сектора (там же).

Однако развитию креативных индустрий в России препятствует ряд факторов. К ним относятся: разрозненность мер государственной поддержки, отсутствие эффективных механизмов финансирования, недостаточное внимание со стороны бизнеса к проектам в данной сфере. Кроме того, Россия не входит в число глобальных лидеров по экспорту креативных товаров. Проблема заключается не столько в отсутствии креативного потенциала (численность занятых в секторе сопоставима со странами-лидерами), сколько в отсутствии целостной системы управления, способной эффективно реализовать этот потенциал на национальном и глобальном рынках.

Ключевая научная проблема исследования заключается в противоречии между признанием креативных индустрий стратегическим ресурсом и отсутствием в России комплексной, адаптированной к национальным условиям модели управления, которая сочетала бы экономическую эффективность с сохранением гуманистического потенциала культуры. Цель данной работы — на основе сравнительного анализа зарубежного опыта (Италии, Франции, США, Южной Кореи, Китая) выявить эффективные механизмы управления креативными индустриями и определить возможности их адаптации для формирования сбалансированной российской стратегии в этой сфере.

### КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА И КУЛЬТУРА

Креативную экономику сегодня называют по-разному — «экономика желаний» (Абанкина, 2005; Bell, 2012), «экономика впечатлений» (Пайн, Гилмор, 2021), «экономика дара» (Хайд, 2007; Батай, 2003). Она приходит на смену экономике «нужды», в которой удовлетворение максимального количества необходимых потребностей человека было основной целью. Автором понятия «креативная экономика» является британский предприниматель в сфере творческих индустрий, один из организаторов и профессор Шанхайской школы креативности, заместитель председателя Британского совета экранных искусств (BSAC), член Консультационного совета по творческой экономике ООН Джон Хокинс.

Креативная экономика зарождается в обществе потребления (Ж. Бодрийяр), которое ориентировано на удовлетворение потребностей не только и не столько ради «нужды», а ради «потребления» как желания эмоционального «взрыва», впечатлений, подтверждения и демонстрации статуса.

Термин «креативная экономика» получил широкое распространение в начале XXI в. благодаря работе профессора Джона Хокинса «Креативная экономика: как превратить идеи в деньги» (Хокинс, 2011). Автор считает, что люди от природы способны к творческой деятельности, однако социальные условия и обстоятельства не всегда способствуют свободному творческому труду. По его мнению, свобода является одной из важнейших предпосылок творчества. Реализация творческих способностей свободного человека связывается у Хокинса с экономическими предпосылками, когда творца побуждает к творчеству не нужда, а прибыльность.

Креативная экономика — экономика постиндустриальная, являющаяся фундаментом общества, которое достигло высокого уровня развития. Она связана с ростом благосостояния населения и открытием глобальных рынков. В зарубежных исследованиях обосновывается идея об эволюции экономической системы и генезисе креативной экономики как ее новой формы (Potts, 2009: Электронный ресурс). Катализатором обновления экономической системы стали информационно-коммуникационные технологии, которые в креативных индустриях получили более широкое распространение, чем в других отраслях. Более того, они стали частью процесса экономической эволюции, так как их инновационная составляющая способствует трансформации системы и ее обновлению (там же).

Креативные индустрии, функционируя как «лаборатория» для апробации этих изменений, выступают в роли транслятора инновационных практик в традиционные сектора экономики.

В настоящее время креативная экономика определяется как «совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которых лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, предпринимательством и технологиями» (Методические рекомендации ... , 2025: Электронный ресурс). Локализация производства креативных продуктов<sup>1</sup> не ограничивается лишь развитыми странами, однако основными экспортёрами данной категории товаров выступают именно государства с высоким уровнем экономического развития и динамикой роста (Creative Economy Outlook, 2024: Электронный ресурс).

Менее развитые в технологическом отношении страны потребляют то, что «приготовили» им «гиганты» креативной индустрии. Последние создают и распространяют массовый, универсальный продукт, который не учитывает нацио-

нальных особенностей и традиционных ценностей. Но цифровизация трансформирует креативную экономику, создавая для одних новые возможности, а для других — серьезные вызовы. Рынки креативных индустрий становятся все более концентрированными. Так, пять крупнейших издателей США занимают около 80% книжного рынка, а шесть киностудий обеспечивают почти 90% продаж билетов в прокат за последние годы. В 2021 г. три компании доминировали в 59% мирового рынка подписок на стриминговую музыку (Как цифровизация ... , 2024: Электронный ресурс).

Обзор творческой экономики подчеркивает необходимость равных условий для продвижения разнообразной и динамичной креативной экономики, указывая на эффективные политики в некоторых странах, которые способствовали процветанию творческих секторов, защищая интеллектуальную собственность и обеспечивая конкурентоспособные рынки.

«Искусственный интеллект является ключевым фактором этих изменений, улучшая создание, распространение и потребление контента» (Creative Economy Outlook, 2024: Электронный ресурс). Поэтому для многих стран развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта, креативных индустрий является одним из приоритетных направлений развития. «Правительство Саудовской Аравии сделало креативную экономику одним из ключевых элементов плана Vision 2030, поставив цель — увеличить вклад креативного сектора в ВВП страны до 3%. Целью ОАЭ в развитии креативной экономики является увеличение ее вклада в ВВП страны до 5% к 2031 году» (Перспективы развития ... , 2024: Электронный ресурс). Реализация системных мер государственной поддержки креативных индустрий в Российской Федерации направлена на достижение к 2030 г. целевого показателя вклада данного сектора в структуру валового внутреннего продукта на уровне 6%.

В международной практике единого определения и единой классификации креативных индустрий нет. «Эксперты ЮНЕСКО используют понятие “креативные индустрии”, в то время как на уровне Европейского союза применяется термин “культурные и креативные индустрии”. В некоторых странах их называют культурными, а в Республике Корея и Японии — индустрией контента» (Творческие (креативные) индустрии ... , 2022: Электронный ресурс). Отсюда и различия в подходах к измерению и экономической оценке креативных индустрий. Российское законодательство определяет креативные индустрии как экономическую деятельность, связанную с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью (Федеральный закон ... : Электронный ресурс).

Важная функция креативных индустрий в культуре — сохранение и популяризация национального достояния, национальной идентичности через продвижение региональных и национальных брендов (например, «Сделано в Италии», «Создано в Китае», «Сделано в России» и т. д.). Недостаточное развитие национального креативного сектора создает условия для масштабного культурно-экономического импорта. Вместе с культурной продукцией, например корейскими дорамами и кей-попом, продвигаются корейские продукты питания, корейская косметика, одежда, техника, автомобили и т. д., а вместе с ними — стиль жизни и стиль потребления. Приверженность современной «корейской», «японской» или «американской»

культуре формирует желание глубже погрузиться в нее и следовать ее нормам и императивам. Данный процесс порождает феномен символической или виртуальной миграции, при которой индивид, физически находясь в одной стране, существует в символическом универсуме, сконструированном медийными продуктами и потребительскими идеалами другой. В условиях глобальной цифровой коммуникации конкуренция национальных образов и систем ценностей осуществляется в значительной степени через продукты креативного сектора, что актуализирует задачу его целенаправленного развития как элемента государственной культурной политики.

Поэтому, когда мы говорим о производстве товаров и услуг в креативных индустриях, речь прежде всего идет о первичном продукте (услуге) — формировании привлекательного облика, образа и стиля жизни. Е. Н. Лиханина, пишет о данной тенденции как «о приоритетной в культурной экономике». По ее мнению, «приоритетным в сложившейся обстановке на мировых рынках стало формирование спроса, тенденций, стиля жизни» (Лиханина, 2025: 25). За формированием привлекательного образа (бренда) и стиля потребления следует производство товаров и услуг, обеспечивающих воспроизведение основной идеи.

Рынок креативной продукции — это рынок будущего, потенциал которого открывает для целого ряда стран возможности опережающего экономического роста. Более того, это действенный инструмент «мягкой силы», что делает развитие данного сектора еще более актуальным. Какое же место занимает Россия в этой «гонке» и что она могла бы предложить миру в качестве глобального и востребованного креативного продукта?

#### *ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ*

В России развитие креативной экономики представляется в виде процесса догоняющего развития, так как возможности страны в сравнении с другими странами выглядят скромно. Согласно данным исследования, проведенного совместно Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР), Российской ассоциацией маркетинговых услуг (РАМУ), Ассоциацией развития интерактивной рекламы (АРИР), за более чем двадцатилетнюю историю тренда «экономики будущего» в лидеры по вкладу креативного сектора в ВВП страны вышли: «Италия — 6,1%, Великобритания — 5,8%, Австралия — 5,7%, Франция — 4,4%, США — 4,3%, Китай — 4,2%, Бразилия — 2,6%. Доля креативных индустрий в России составляет 2,4% ВВП»<sup>2</sup>. Как отмечает министр экономического развития России Максим Решетников, по итогам 2025 г. доля креативной экономики в ВВП Российской Федерации достигла 4,2%, причем сегодня почти 80% всей отрасли сосредоточено в 10 крупных регионах» (цит. по: Капустина, 2026: Электронный ресурс). Несмотря на продуктивную и положительную динамику, развитие креативной экономики происходит крайне неравномерно. Согласно выводам авторов коллективной монографии «Атлас модернизации России и ее регионов» высокой (по мировым стандартам) степени модернизированности достигли шесть регионов России: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Нижегородская, Новосибирская и Томская области (Атлас модернизации ... , 2016).

Ведущим экспортером креативных индустрий является сегодня Китай с долей страны в мировом экспорте в 32,3%; США на втором месте — 6,2% в мировом экс-

порте (отрыв более чем в 20%); Италия на третьем месте — 5,2%. По данному показателю Россия не входит в двадцатку лидеров экспорта креативной продукции. При этом, по данным того же исследования, Россия находится на втором месте после США по количеству работников креативного класса. В связи с этим возникает вопрос о качественном составе «российского креативного класса». Ричард Флорида, являющийся основоположником теории креативного класса, в процессе анализа различных профессиональных групп определяет основную цель креативных работников как производство новых форм и моделей. Согласно его концепции, креативный класс обладает высшими способностями к творческой деятельности<sup>3</sup>. Вместе с тем эмпирические данные, приведенные в монографии «Атлас модернизации России и ее регионов», свидетельствуют о существенном разрыве между постулируемой целью и реальной структурой занятости.

«Согласно статистическим данным, около 60% занятых выполняют работу, которая не предполагает высокой квалификации, почти четверть опрошенных уверены, что их работа не требует профессионального образования, 44% занятых работают не по специальности, почти каждый пятый выпускник вуза никогда не работал по приобретенной специальности» (там же: 304).

«По количеству представителей креативных индустрий в абсолютных цифрах Россия — на втором месте в мире, а по процентному соотношению сопоставима с Австралией (в обоих странах креативный класс составляет 3,8% от всего занятого населения, пятое место). Для сравнения: в Германии креативный класс составляет 4,1% населения (1,7 млн человек). Таким образом, богатый потенциал креативного класса в России не реализуется в полной мере, особенно в создании креативных продуктов, выходящих на международные рынки»<sup>4</sup>.

Сложность решения данной проблемы в том, что она носит комплексный характер. Это и законодательное оформление новых видов деятельности, трансформация образовательной системы, создание эффективной управленческой модели, а самое главное — формирование ценностного смысла российской креативной индустрии. Вписаться в современный тренд — не значит повторить то, что делают другие, важно следовать тенденциям через собственную идентичность и свой исторический опыт. В концептуальном плане фундаментальным принципом развития креативной экономики выступает приоритетная опора на национальные ценности, стратегические ориентиры государства и общества. Реализация данного принципа осуществляется через создание творческой элиты, так называемого креативного класса. Повторим, что в России имеется богатый человеческий потенциал (наличие большого числа умных, образованных людей), однако наиважнейшей задачей является создание условий для его продуктивного использования в интересах развития государства и общества. Этот процесс носит системный характер и обеспечивается комплексом институтов социализации, воспитания и образования. Таким образом, развитие креативных технологий и креативных индустрий видится нам как более широкая социальная задача.

Стоит отметить, что целый ряд культурных благ и услуг имеют социально значимый характер и являются некоммерческими. Изменение ценности блага или услуги с гуманистической ценности на преимущественно экономическую может способствовать усилению процессов коммерциализации культурной сферы, что снизит не только ее гуманистический потенциал, но и возможности широкого доступа населения к культурным благам и услугам. Как совершенно справедливо отмечают

авторы статьи «Парадигмы управления в культуре» О. И. Карпухин и С. Н. Комиссаров, «такая трансформация социально-исторической миссии культуры, подмена гуманизирующего влияния на человека его обслуживанием замедляет процесс духовного обновления общества, прежде всего в социально уязвимых его сегментах — подрастающих поколениях, на селе, в малых и средних городах (а это около половины россиян)» (Карпухин, Комиссаров, 2024: 64).

Именно поэтому на этапе формирования российской модели функционирования креативных индустрий важно предусмотреть не только возможность экономизации производства культурных благ и услуг, повышение рентабельности культурных учреждений за счет использования маркетинговых подходов к продвижению продукции, но и создать сбалансированную модель управления креативными индустриями, учитывающую необходимость выстраивания межсекторального и межведомственного диалога. Включение культуры в экономический оборот способно повысить доходы некоторых отраслей культурной сферы, в особенности театров, музыкальной индустрии, музеев. С одной стороны, в условиях дефицита финансовых ресурсов и неприбыльного характера деятельности большинства культурных учреждений это может развить творческий потенциал культуры, с другой стороны — привести к миграции культурного контента из профессиональной сферы в любительскую, уменьшению сложных видов творческого труда. А продукция музеев будет потребляться только в коллаборациях и узнаваться благодаря потребительским товарам, таким как одежда и аксессуары.

Управление креативными индустриями в культуре должно учитывать все эти и многие другие факторы взаимодействия культуры и экономики и не снижать гуманистический потенциал культуры в угоду рыночной конъюнктуре и погоне за прибылью.

#### УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ И КРЕАТИВНЫМИ ИНДУСТРИЯМИ ЗА РУБЕЖОМ

##### Италия

Лидерами европейской креативной экономики являются в настоящее время Италия, Великобритания, Франция. Эти страны, некогда являвшиеся колыбелью европейского промышленного могущества, трансформируют способ создания богатства, ориентируясь не столько на производство принципиально новых материальных благ, сколько на приращение ценности уже существующих объектов. Таким образом, экономика западноевропейских стран черпает свое содержание из культурно-исторического наследия прошлого. Как отмечают известные французские социологи Л. Болтански и А. Эскер, «...экономика прошлого основана главным образом не на промышленном и серийном производстве стандартной продукции, которая продается только новой, а на валоризации уже существующих вещей... из менее отдаленного прошлого, а также памятников, зданий, достопримечательностей» (Болтански, Эскер, 2020: Электронный ресурс).

Министерство культуры Италии отвечает не только за сохранение культурного наследия, но и за реализацию культурных программ, а также поддержку креативного сектора. Недавняя реорганизация Министерства культуры Италии (ранее Министерство культурного наследия, культурной деятельности и туризма) связана с получением более широких функций, нежели ранее, а также с необходимостью формирования и реализации новых подходов к управлению культурными уч-

реждениями. В сравнительных данных о посещаемости культурных учреждений Италии страна проигрывала таким странам Европы, как Франция и Германия. Еще в 2015 г. ни одна итальянская галерея не входила в топ-10 самых посещаемых музеев мира. «Лувр ежегодно привлекает 8,5 млн посетителей, Британский музей — 5 млн, а галерея Уффици, одна из главных туристических достопримечательностей Италии, — лишь 1,5 млн» (Маслов, 2015: Электронный ресурс).

Для решения данной проблемы Министерство культуры нанимало культурных менеджеров для крупных музеев из разных европейских стран, пока ситуация не стабилизировалась. Однако пандемия, снова резко снизившая доходы культурной сферы, повлияла на возвращение к протекционистской политике и применению опыта собственных культурных менеджеров.

Ключевыми секторами итальянских культурных индустрий являются мода, дизайн, кино и медиа, исполнительские искусства, кулинарное искусство, игровая индустрия, туризм. Управление креативными индустриями в силу сложности и разнообразия объекта управления трудно сосредоточить в рамках отдельного ведомства, поэтому в Италии разные организации вовлечены в развитие креативного сектора. Участие Италии в ЕССИА (Европейский альянс культурных и креативных индустрий) также способствует развитию креативных отраслей в стране (Оспанова, 2024: Электронный ресурс).

Значительное влияние на поддержку и развитие креативных культурных индустрий оказывает Confindustria Cultura Italia (Итальянская федерация культурных индустрий).

Итальянское торговое агентство (ИТА)<sup>5</sup> является государственным учреждением, представленным в 79 офисах в 100 странах. Агентство помогает продвижению бренда «Made in Italy» в разных странах мира, поддерживает стартапы и, по сути, является проводником «мягкой силы», экспортируя тот вид креативных индустрий, который вызывает наибольший интерес. Например, в Азербайджане это «архитектура и мебель — очень важная часть бренда, который интересен для азербайджанских импортеров» (Бабаева, 2024: Электронный ресурс).

Ассоциация АИСС (Associazione Imprese Culturali e Creative) состоит из крупных и малых компаний Италии, участвующих в управлении музеями, организацией выставок, издательским делом и логистикой для искусства, внедрением инноваций и технологий, консалтингом и дизайном среды. Другие ассоциации, участвующие в создании, продвижении и управлении креативными индустриями: АИЕ — Ассоциация издателей Италии; АНИСА — Национальная ассоциация кинематографической, аудиовизуальной и цифровой индустрии; АРА — Ассоциация производителей аудиовизуальных средств; FIMI — Итальянская федерация музыкальной индустрии; МСП — независимые музыкальные продюсеры; UNI-VIDEO — Итальянский союз аудиовизуальных изданий в области цифровых и онлайн-медиа.

Компания GEVART S.p.A. (публичное ограниченное общество, Public Limited Company, PLC) работает в области дополнительных услуг для культурного наследия, таких как продажа и бронирование билетов, музейные магазины, образование, издательское дело и мерчандайзинг.

Технологическая поддержка креативных индустрий осуществляется в рамках научно-инновационного проекта «МОВАРТЕХ»<sup>6</sup>. Платформа МОВАРТЕСН координирует работу технологических лабораторий.

В Италии точками роста креативных индустрий выступают креативные кластеры (центры, хабы)<sup>7</sup>, функционирующие в качестве интерактивных платформ для конвергенции бизнеса и творчества. Их формирование и устойчивое развитие обеспечиваются за счет синергетического взаимодействия некоммерческого сектора, государственных структур и частного предпринимательства. Классификация данных кластеров позволяет выделить несколько специализированных моделей. Например, Community Hub (общественный хаб) характеризуется гибридным форматом, сочетающим некоммерческую деятельность с коммерческим предпринимательством; Cultural Hub (культурный хаб) — организации, часто финансируемые за счет государственных или частных фондов, специализируются на продвижении культуры и искусства. Еще один вид креативных хабов — Creative Hub (креативный хаб) — объединения специалистов и предпринимателей культурного-художественного сектора. «Они совместно используют пространства (производственные, выставочные, а иногда и жилые помещения) и основаны на синергии, которую дает такое “сожительство”. Они также несут в себе инклюзивную функцию, работая с локальными ассоциациями» (Саймова, 2022: Электронный ресурс).

В Италии система поддержки креативных индустрий основана на многоуровневом и комплексном подходе. Управление осуществляется не одним ведомством, а представляет собой сетевую модель, включающую государственные органы (например, Министерство культуры Италии), государственные агентства по поддержке экспорта (ИТА), частные компании.

В основе стратегии развития лежит акцент на экономической составляющей культурных продуктов, а также формирование стратегических партнерств на принципах государственно-частного сотрудничества, объединяющих создателей, бренды и потребителей. Ключевой целью государственной политики выступает стимулирование кооперационных связей между субъектами креативного и культурного секторов. Данная система отличается адаптивностью к современным вызовам, что проявляется в использовании международного опыта для повышения конкурентоспособности и в ситуативном возврате к протекционизму в кризисные периоды. Существенный вклад в развитие вносят инновации, поддерживаемые через научно-исследовательские проекты.

Несмотря на достигнутые успехи, в сфере культурных креативных индустрий сохраняется ряд структурных проблем. Среди них отмечается снижение потребительского интереса к классическому культурному наследию, выражающееся в отрицательной динамике посещаемости учреждений культуры. Финансирование сектора признается недостаточным, что негативно сказывается на привлекательности и продвижении объектов культурного наследия. Кроме того, развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта актуализирует потребность в формировании эффективной законодательной базы, обеспечивающей защиту прав творческих работников.

### Франция

Инициатором развития креативных индустрий во Франции стал министр культуры Жак Ланг<sup>8</sup>. Он расширил список видов культурной деятельности, полагая, что современная культура увеличила возможности и разнообразие видов культурной деятельности, а технический прогресс породил новые формы культурной ак-

тивности. Он отошел от принципов элитаризма в культуре, сформулированных при первом министре культуры Франции Андре Мальро. В культурную деятельность при Жаке Ланге были включены такие виды искусства, как цирк, современная музыка, высокая кухня, архитектура, видеоигры, комиксы и т. д., а также любительские занятия искусством.

Главными целями культурной политики Франции в этот период и позднее стала демократизация и децентрализация. После реорганизации Министерства культуры в 2021 г. в него были включены новые управленческие структуры, например Главное управление СМИ и индустрии культуры<sup>9</sup>.

Главное управление СМИ и индустрии культуры определяет, реализует и оценивает государственную политику в поддержку развития и плюрализма СМИ, музыкальной индустрии, книги и чтения, а также экономики культуры. В рамках своей компетенции оно участвует в государственной политике в поддержку развития услуг связи с общественностью с помощью электронных средств и рекламной индустрии. Задачами Главного управления СМИ и индустрии культуры является содействие культурному предпринимательству, обеспечение доступа культурных организаций к государственному и частному финансированию; развитие бизнеса и экспорта в культуре; экспертиза развития цифровых технологий в культурной сфере, обеспечение доступа культурных предприятий к развитию культурного бизнеса, а также экспорту индустрии культуры в сотрудничестве с Генеральным секретариатом. С 2015 г. креативные индустрии интегрированы в государственную систему поддержки экспорта.

Значимую роль в экосистеме поддержки креативных индустрий играют и другие министерства: Министерство экономики и финансов обеспечивает экономическое развитие и поддержку предпринимательства в креативных секторах через специализированные фонды и программы. Министерство промышленности и цифровых технологий фокусируется на развитии цифровой инфраструктуры и поддержке инновационных направлений креативных индустрий, таких как индустрия видеоигр.

Стоит отметить, что Франция обладает крупнейшей в мире культурной сетью, включающей 137 служб по сотрудничеству и культурным мероприятиям, которые опираются на 96 французских институтов и их 135 филиалов, 6 бинациональных культурных центров и 832 французских альянса по всему миру. Инфраструктура поддержки международного продвижения французской культуры характеризуется наличием ряда профильных институций, каждая из которых сфокусирована на определенном сегменте творческого сектора. Данные институты курируют экспорт и продвижение ключевых секторов креативных индустрий: кинематограф и аудиовизуальное искусство — ассоциация Unifrance; музыкальная индустрия — Национальный музыкальный центр (СНМ), учрежденный под эгидой Министерства культуры; книгоиздание — Международное бюро французских издателей (BIEF); архитектура — Французская ассоциация архитекторов за рубежом (AFEX). Таким образом, формируется целостная инфраструктура по поддержке культурного экспорта Франции.

Модель управления креативными индустриями во Франции отличается централизацией, а также тесное межведомственное взаимодействие. Специализированные министерства (иностраннных дел, экономики, промышленности) отвечают за экспорт, финансирование и цифровизацию, формируя комплексный подход. Управ-

ленческая архитектура функционирует в режиме мультиуровневой системы, сочетающей национальное стратегическое планирование с региональной адаптацией. Региональные советы наделены полномочиями по разработке и реализации программ, учитывающих локальную социокультурную и экономическую специфику. Важным элементом данной модели является активное вовлечение негосударственных акторов — частных инвесторов и медиахолдингов, чьи ресурсы направляются на финансирование креативных проектов.

Поддержка экспорта является осознанной государственной политикой, приносящей значительные доходы, и инструментом «мягкой силы». Таким образом, французская модель базируется на дуалистическом подходе: с одной стороны, креативные индустрии рассматриваются как объект стратегических инвестиций в цифровую трансформацию и инструмент привлечения молодежной аудитории, с другой — сохраняется государственный патернализм в отношении традиционного культурного наследия, подчеркивается его непреходящая ценность. Ключевой особенностью модели является рассмотрение сферы культуры как фундаментального элемента национальной идентичности, динамичного сектора экономики и ключевого инструмента глобального влияния.

## США

В США культурная сфера рассматривается строго как бизнес — и как бизнес, доходный сам по себе, и как инструмент глобального «ценностного доминирования, что для США тоже бизнес» (Вишневская, 2024: Электронный ресурс).

США при построении системы управления культурной сферой изначально исходили из либеральной рыночной позиции. Осознание экономической роли культуры привело к становлению экосистемы финансирования с учетом частных инвестиций, благотворительных и государственных вложений. В Америке модель финансирования культуры основана преимущественно на частном финансировании, однако государственные и муниципальные фонды и организации также принимают активное участие, например Национальный фонд искусств (NEA)<sup>10</sup>, Национальный фонд гуманитарных наук США (НЕН)<sup>11</sup> и др. NEA финансируется за счет ассигнований конгресса. «Гранты NEA обычно требуют софинансирования в соотношении доллар к доллару, что гарантирует, что государственные средства стимулируют дополнительные инвестиции в искусство» (Мохджа Роадс, Накюнг Ри, 2024: Электронный ресурс).

Региональные агентства по поддержке искусств полагаются на законодательные ассигнования от правительств штатов и федеральное финансирование. Местные агентства по поддержке искусств получают финансирование из местных, региональных и федеральных источников. Вместе эти организации образуют взаимодополняющую систему, которая предоставляет гранты и услуги художникам и культурным организациям по всей стране.

В целом по стране насчитывается 673 предприятия креативных индустрий, они предоставляют рабочие места для 3,48 млн человек. Это составляет 4,01% всех предприятий США и 2,04% всех работников США. Статистические данные демонстрируют, что искусство является значительным бизнес-направлением и широко представлено в различных сообществах<sup>12</sup>.

В креативные индустрии в США входят: музеи, зоопарки и ботанические сады, исторические общества, планетарии, музыка, театр, танец, опера, фотография, ре-

месла, изобразительное искусство, кино, радио и телевидение, кинематограф, архитектура, дизайн, издательское дело, реклама, школы искусств. Таким образом, почти вся культурная сфера — это сфера креативных индустрий.

Однако, несмотря на предполагаемую доступность креативных индустрий в культуре, из-за включения их в оборот массовой культуры только половина (51%) американцев считают, что каждый в их сообществе имеет равный доступ к искусству. Такой вывод сделан в ходе национального опроса общественного мнения «Американцы высказываются об искусстве» в 2023 г., проведенного Ipsos Public Affairs от имени организации «Американцы за искусство» (АФТА)<sup>13</sup>. Искусство как бизнес-направление, с одной стороны, делает сферу прибыльной и коммерчески успешной, с другой — не всегда качественные или социально необходимые культурные продукты могут быть доступны гражданам с низким уровнем доходов.

Отличительными особенностями модели управления креативными индустриями в культуре в США является ориентация на коммерческий успех, а также большая зависимость инвестиций, производства и дистрибуции от частных компаний и рыночного спроса. Например, кино и телевидение управляются в первую очередь гигантскими медиаконгломератами (Disney, Warner Bros., Netflix), гильдиями (WGA, DGA, SAG) и рейтинговой системой (MPAA). Государство поддерживает сферу через защиту авторских прав и налоговые льготы. Музыка — это сфера влияния таких медиакорпораций, как Universal, Sony, Warner. В издательском деле контроль осуществляется крупными издательскими домами (Big Five).

Отсутствует единый центр управления. Функции распределены между федеральным правительством, властями штатов и городов, а также многочисленными неправительственными организациями. Некоммерческие организации поддерживают экспериментальные, образовательные и этническое искусства, если они не обладают ярко выраженной коммерческой ценностью.

Управление креативными индустриями в культуре в США — это экосистема, где государство выступает не как «режиссер», а как «катализатор», создавая правовые и налоговые рамки для процветания частной инициативы. Эта модель доказала свою чрезвычайную эффективность в создании глобально влиятельных культурных продуктов, нацеленных на коммерческий успех, но она также постоянно критикуется за коммерциализацию и неравенство в доступе к ресурсам.

Проведенный в исследовании сравнительный анализ моделей управления креативными индустриями в культуре на примере Италии, Франции и США, а также рассмотрение теоретических основ креативной экономики и текущего состояния данного сектора в России позволяют сформулировать следующие основные выводы.

В международной практике отсутствует унифицированное определение и классификация креативных индустрий. Несмотря на терминологические различия, креативный сектор повсеместно признается драйвером постиндустриального экономического роста, инструментом «мягкой силы» и средством формирования национальных брендов. Креативная экономика рассматривается как эволюционная стадия, приходящая на смену индустриальной, где ключевыми активами становятся интеллектуальная собственность, символическая ценность и человеческий капитал.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сравнительный анализ трех стран-лидеров (Италия, Франция, США) выявил три принципиально различных типа управления креативными индустриями, каждый из которых имеет свои институциональные и ценностные основания.

В Италии система поддержки креативных индустрий основана на многоуровневом и комплексном подходе. Управление представляет собой сетевую модель, включающую государственные органы (например, Министерство культуры Италии), государственные агентства по поддержке экспорта (ИТА), частные компании. В основе стратегии развития лежит акцент на экономической составляющей культурных продуктов, а также формирование стратегических партнерств на принципах государственно-частного сотрудничества, объединяющих создателей, бренды и потребителей. Сильны патерналистские тенденции.

Франция сочетает стратегические инвестиции в цифровую трансформацию с государственной поддержкой традиционного наследия. Креативные индустрии здесь — инструмент привлечения молодежи, но классика остается под защитой государства. Культура во Франции трактуется одновременно как основа национальной идентичности, динамичный сектор экономики и инструмент глобального влияния.

В США государство — «катализатор», а не «режиссер». Ориентация на коммерческий успех, частные инвестиции, налоговая поддержка инициативы. В то же время присутствует коммерциализация культуры и неравенство доступа к ресурсам. Модель эффективна для глобального влияния.

Ключевая научная проблема для развития российского сектора креативных индустрий — фундаментальное противоречие между признанием данного типа индустрий стратегическим ресурсом и отсутствием в России комплексной модели управления, сочетающей экономическую эффективность с гуманистическим потенциалом культуры. К последнему можно отнести и сохраняющуюся крайне малую востребованность человеческого потенциала, в изобилии имеющегося в стране. При этом, как и в других направлениях развития экономики, некритическое копирование зарубежного опыта невозможно. Для достижения цели (6% ВВП к 2030 г.) необходима целостная, адаптированная к национальным условиям модель, синтезирующая лучшие зарубежные механизмы (сетевые взаимодействия, экспортная поддержка, налоговое стимулирование) с сохранением гуманистического потенциала отечественной культуры.

### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> «Креативный продукт — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации» (Федеральный закон ... : Электронный ресурс).

<sup>2</sup> По данным исследовательского центра АКАР/РАМУ/АРИП. Москва. Июнь 2023. Культурные индустрии. Краткий обзор [Электронный ресурс]. URL: [https://www.akarussia.ru/wpcontent/uploads/2024/10/akar23\\_creativeindustries.pdf?ysclid=mg0ug6onb865121746](https://www.akarussia.ru/wpcontent/uploads/2024/10/akar23_creativeindustries.pdf?ysclid=mg0ug6onb865121746) (дата обращения: 26.09.2025).

<sup>3</sup> «Отличительная особенность креативного класса заключается в том, что его представители заняты работой, главная функция которой — создание значимых новых форм. Креативный класс распадается на две составляющие. Суперкреативное ядро нового класса включает

ученых и инженеров, университетских профессоров, поэтов и писателей, художников и актеров, дизайнеров и архитекторов, равно как интеллектуальную элиту современного общества: публицистов, редакторов, крупных деятелей культуры, экспертов аналитических центров, обозревателей и других людей, чьи взгляды формируют общественное мнение. Кем бы они ни были по профессии — программистами, инженерами, архитекторами или кинорежиссерами, — творческий процесс поглощает их целиком (Флорида, 2007: 85).

<sup>4</sup> По данным исследовательского центра АКАР/РАМУ/АРИР. Москва. Июнь 2023. Культурные индустрии. Краткий обзор [Электронный ресурс]. URL: [https://www.akarussia.ru/wpcontent/uploads/2024/10/akar23\\_creativeindustries.pdf?ysclid=mg0ug6onb865121746](https://www.akarussia.ru/wpcontent/uploads/2024/10/akar23_creativeindustries.pdf?ysclid=mg0ug6onb865121746) (дата обращения: 26.09.2025).

<sup>5</sup> Итальянское торговое агентство — это государственная организация, которая содействует интернационализации итальянских компаний в соответствии со стратегией Министерства экономического развития.

<sup>6</sup> URL: <https://www.mobartech.unimib> (дата обращения: 26.09.2025).

<sup>7</sup> Креативный (творческий) хаб, физическое или виртуальное пространство, которое объединяет предпринимателей, осуществляющих деятельность в творческой и культурной индустриях. На пространстве творческого хаба организации используют свою площадь и инфраструктуру для сотрудничества и развития в сфере культуры и творческих индустрий. URL: <https://bigenc.ru/c/tvorcheskii-khab-b80c29> (дата обращения: 26.09.2025).

<sup>8</sup> Жак Ланг занимал пост министра культуры Франции в 1981–1986 гг., министра культуры и коммуникаций Франции — 1988–1993. В 1992–1993, 2000–2002 — пост министра образования Франции.

<sup>9</sup> Главное управление СМИ и индустрии культуры (DGMIC). Постановление от 31 декабря 2020 г. о задачах и организации Главного управления СМИ и индустрии культуры. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2020/12/31/MICB2035061A/jo/article\\_4](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2020/12/31/MICB2035061A/jo/article_4) JORF №0001 от 1 января 2021 г. Текст №28. URL: <https://www.culture.gouv.fr/nous-connaître/organisation-du-ministère/la-direction-générale-des-médias-et-des-industries-culturelles> (дата обращения: 25.10.2025).

<sup>10</sup> Национальный фонд искусств (National Endowment for the Arts, NEA), независимое федеральное агентство, которое является крупнейшим спонсором искусства и художественного образования в сообществах по всей стране и катализатором государственной и частной поддержки искусства, независимый орган федерального правительства, созданный конгрессом в 1965 г.

<sup>11</sup> Национальный фонд гуманитарных наук (National endowment for the humanities, NEH) — федеральное агентство, финансирующее исследования в гуманитарных науках.

<sup>12</sup> Фонд поддержки искусства «Американцы за искусство». URL: <http://www.americans-forthearts.org/CreativeIndustries> (дата обращения: 26.09.2025).

<sup>13</sup> Там же.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (дата обращения: 23.02.2026).

Стратегия развития креативной экономики в Российской Федерации на период до 2036 года. Проект 26.12.2025 (2025) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt\\_strategii\\_razvitiya\\_kreativnoy\\_ekonomiki\\_v\\_rossiyskoj\\_federacii\\_do\\_2036\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt_strategii_razvitiya_kreativnoy_ekonomiki_v_rossiyskoj_federacii_do_2036_goda.pdf) (дата обращения: 09.06.2026).

Абанкина, Т. (2005) Экономика желаний в современной «цивилизации досуга» [Электронный ресурс] // Отечественные записки. №4 (25). URL: <https://strana-oz.ru/2005/4/ekonomika-zhelaniy-v-sovremennoy-civilizacii-dosuga> (дата обращения: 29.10.2025).

Атлас модернизации России и ее регионов: социоэкономические и социокультурные тенденции и проблемы (2016) : коллект. науч. труд / сост. и отв. ред. член-корр. РАН Н. И. Лапин. М. : Весь мир. 360 с.

Бабаева, Н. (2024) Директор ИТА: «Итальянские дизайнеры работают над проектами по восстановлению Карабаха». 3 февраля [Электронный ресурс]. URL: <https://www.report.az/ru/biznes/direktor-ita-italyanskie-dizajner-y-rabotayut-nad-proektami-po-vo-sstanovleniyu-karabaha/?ysclid=mhcdcbvdxn220778252> (дата обращения: 29.10.2025).

Батай, Ж. (2003) Проклятая доля. М. : Гнозис ; Логос. 208 с.

Бодрийяр, Ж. (2020) Общество потребления. АСТ. 384 с.

Болтански, Л., Эскер, А. (2020) Обогащение. Критика товара [Электронный ресурс]. М. : Изд-во Института Гайдара / перев. с фр. L. Boltanski, A. Esquerre. Enrichissement. Une critique de la marchandise. Paris : Éditions Gallimard. 672 p. Гл. 2. На пути к обогащению // Экономическая социология. Т. 21. №3. Май 2020. URL: <https://scispace.com/pdf/obogashchenie-kritika-tovara-49w74qp0z3.pdf>. (дата обращения: 08.06.2026).

Вишневская, Н. А. (2024) Развитие механизмов финансирования инвестиционных проектов в сфере культуры [Электронный ресурс] : дис. ... канд. экон. наук. Владимир. URL: [https://www.si.sseu.ru/sites/default/files/dissertaciya\\_-vishnevskaya\\_na\\_0.pdf](https://www.si.sseu.ru/sites/default/files/dissertaciya_-vishnevskaya_na_0.pdf) (дата обращения: 29.10.2025).

Как цифровизация трансформирует креативную экономику (2024) [Электронный ресурс] // Управление Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД). 11 июля. URL: <https://unctad.org/news/how-digitalization-transforming-creative-economy> (дата обращения: 09.06.2026).

Капустина, Л. (2026) Решетников: «Креативным индустриям надо искать баланс творчества и экономики» [Электронный ресурс] // Российская газета. 30 апреля. URL: [https://rg.ru/2026/04/30/reg-skfo/reshetnikov-kreativnym-industriiam-nado-iskat-balans-tvorchestva-i-ekonomiki.html?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://rg.ru/2026/04/30/reg-skfo/reshetnikov-kreativnym-industriiam-nado-iskat-balans-tvorchestva-i-ekonomiki.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 09.06.2026).

Карпунин, О. И., Комиссаров, С. Н. (2024) Парадигмы управления в культуре // Знание. Понимание. Умение. №1. С. 61–79.

Кузнецова, Н. В. (2022) Новая парадигма современности — креативная экономика // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. Т. 24. №1. С. 15–37.

Лиханина, Е. Н. (2025) Креативные и творческие индустрии как социально-культурное условие развития современного индустриального города // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. №33. С. 70–78.

Маслов, В. (2015) Большая культурная встряска: в Италии сменились директора двадцати музеев [Электронный ресурс]. URL: [https://artchive.ru/publications/1197-Bol'shaja\\_kul'turnaja\\_vstrjaska\\_v\\_Ita\\_lii\\_smenilis'\\_direktora\\_dvadtsati\\_muzeev](https://artchive.ru/publications/1197-Bol'shaja_kul'turnaja_vstrjaska_v_Ita_lii_smenilis'_direktora_dvadtsati_muzeev). 28 августа (дата обращения: 28.10.2025).

Методические рекомендации по формированию собирательных классификационных группировок и системы показателей креативной экономики (2025) / Л. М. Гохберг [и др.] ; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ. 136 с. (Научно-методические материалы).

Мохджа Родс, Накюнг Ри (2024) Государственное финансирование искусства на 2024 г. [Электронный ресурс] / Национальная ассамблея государственных агентств по искусству (NASAA). URL: <https://reader.giarts.org/read/public-funding-for-the-arts-2024> (дата обращения: 14.10.2025).

Оспанова, А. М. (2024) От искусства до инноваций: Италия и ее успешная стратегия развития креативной экономики [Электронный ресурс] // Theory and history of culture. Culture and Civilization. Vol. 14. Is. 11A. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-culture-2024-11/a16-ospanova.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).

Пайн, Дж. Б., Гилмор, Дж. Х. (2021) Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. М. : Альпина Паблишер. 384 с.

Перспективы развития креативных экономик в странах БРИКС+ (2024) [Электронный ресурс] / ООО «Кэпт Налог и Консультирование, практики стратегического и операционного консалтинга Кэпт». URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2024/05/ru-creative-industries-brics-countries-kept-survey.pdf> (дата обращения: 19.09.2025).

Саймова, В. (2022) Креативные хабы Италии: культурная жизнь в промышленных районах [Электронный ресурс]. URL: <https://delartemagazine.com/architecture/kreativnye-haby-italii-kulturnaya-zhizn-v-industrialnykh-rajonax/> (дата обращения: 09.10.2025).

Творческие (креативные) индустрии. Справочник (2022) [Электронный ресурс] / сост. Е. В. Зеленцова. URL: [https://ion.ranepa.ru/upload/medialibrary/fbd/Gid\\_Spravochnik-Tvorcheskie\\_kreativnye\\_industrii.pdf](https://ion.ranepa.ru/upload/medialibrary/fbd/Gid_Spravochnik-Tvorcheskie_kreativnye_industrii.pdf) (дата обращения: 29.10.2025).

Флорида, Р. (2007) Креативный класс: люди, которые меняют будущее : пер. с англ. М. : Изд. дом «Классика-XXI». 421 с.

Хайд, Л. (2007) Дар. Как творческий дух преобразует мир / пер. с англ. А. Анваера. М. : Поколение, 2007. 477 с.

Хокинс, Дж. (2011) Креативная экономика: как превратить идеи в деньги / [пер. с англ. И. Щербаковой]. М. : Финансовая корпорация Открытие : Классика-XXI. 253 с.

Bell, D. M. (2012) *The Economy of Desire: Christianity and Capitalism in a Postmodern World* (The Church and Modern Culture Series). Grand Rapids, Baker Academic a division of Baker Publishing Group. 224 p.

Creative Economy Outlook 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024/> (дата обращения 21.09.2025.).

Potts, J. D. (2009) Why creative industries matter to economic evolution [Электронный ресурс] // *Economics of Innovation and New Technology*, 18 (7–8). Pp. 663–673. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227349782\\_Why\\_the\\_Creative\\_Industries\\_Matter\\_to\\_Economic\\_Evolution](https://www.researchgate.net/publication/227349782_Why_the_Creative_Industries_Matter_to_Economic_Evolution). (дата обращения: 02.12.2025).

*Дата поступления: 11.04.2026 г.*

#### MANAGEMENT OF CREATIVE INDUSTRIES IN CULTURE:

#### FOREIGN AND RUSSIAN EXPERIENCE

#### PART 1

T. N. MIRONOVA

MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES

The article provides a comparative analysis of models and management mechanisms of creative industries in the context of foreign and Russian practice. The purpose of the study is to identify effective cultural policy tools that contribute to the development of this sector. Based on the experience of leading countries (Italy, France, the USA, South Korea, China), the author systematizes the key elements of a successful government strategy. These include the formation of specialized development institutions, active support for creative clusters and hubs, stimulating partnerships between culture, education and business, as well as the implementation of international positioning programs.

The author substantiates the need to develop a holistic national strategy that adapts positive foreign experience to Russian conditions. It is concluded that effective policy should be aimed not only at economic growth, but also at maximizing the humanistic effect of creative industries in culture, creating a favorable legal and infrastructural environment for this.

Keywords: creative industries; cultural management; cultural industries; cultural policy; comparative analysis; foreign experience; Russian practice; state strategy; creative economy

#### REFERENCES

*Federal'nyj zakon ot 08.08.2024 g. №330-FZ «O razvitii kreativny'kh (tvorcheskikh) industrij v Rossijskoj Federacii»* (Online) Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (accessed: 23.02.2026).

*Strategiya razvitiya kreativnoj e'konomiki v Rossijskoj Federacii na period do 2036 goda. Proekt 26.12.2025 (2025)* (Online) Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt\\_strategii\\_razvitiya\\_kreativnoy\\_ekonomiki\\_v\\_rossijskoj\\_federacii\\_do\\_2036\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt_strategii_razvitiya_kreativnoy_ekonomiki_v_rossijskoj_federacii_do_2036_goda.pdf) (accessed: 09.06.2026).

Abankina, T. (2005) *E'konomika zhelanij v sovremennoj «civilizacii dosuga. Otechestvenny'e zapiski*, no. 4 (25). (Online) Available at: <https://strana-oz.ru/2005/4/ekonomika-zhelaniy-v-sovremennoj-civilizacii-dosuga> (accessed: 29.10.2025).

*Atlas modernizacii Rossii i ee regionov: socioe'konomicheskie i sociokul'turny'e tendencii i problemy`. Kollektivny nauchny trud* (2016) / Comp. and ed. by N. I. Lapin. Moscow, Ves' Mir. 360 p.

Bataille, G. (2003). *Proklyataya dolya* / transl. from French by B. Skuratov and P. Khitsky. Moscow, Gnozis; Logos. 208 p.

Baudrillard, J. (2020) *Obsbhestvo potrebleniya* / transl. from French by E. A. Samarskaya. Moscow, AST. 384 p.

Boltanski, L. and Esquerre, A. (2020) *Na puti k obogashheniyu / Obogashhenie. Kritika tovara. E'konomicheskaya sociologiya*. Vol. 21, no. 3. Maj 2020 / transl. from French by O. E. Volchek, ed. by S. L. Fokin. Moscow, Gaidar Institute Publishers. (Online) Available at: <https://scispace.com/pdf/obogashchenie-kritika-tovara-49w74qp0z3.pdf> (accessed: 08.06.2026).

Vishnevskaya, N. A. (2024) *Razvitie mexanizmov finansirovaniya investicionny'kh proektov v sfere kul'tury`. Diss. ... Cand. of Economisc*. Vladimir. (Online) Available at: <https://www.disscat.com/content/razvitie-mexanizmov-finansirovaniya-investitsionnykh-proektov-v-sfere-kultury> (accessed: 29.10.2025).

Direktor ITA: Ital'yanskije dizajnerij` rabotayut nad proektami po vosstanovleniyu Karabaxa. Babaeva Nazrin. 3 fevralya, 2024 (Online) Available at: <https://report.az/ru/biznes/direktor-ita-italyanskije-dizajnerij-rabotayut-nad-proektami-po-vosstanovleniyu-karabaha> (accessed: 29.10.2025)

*Kak cifrovizaciya transformiruet kreativnuyu e'konomiku* (2024). Upravlenie Organizacii Ob'edinenny'x Nacij po torgovle i razvitiyu (YuNKTAD) (Online) Available at: <https://unctad.org/news/how-digitalization-transforming-creative-economy> (accessed: 09.06.2026)

Kapustina, Lyubov` (2026) Reshetnikov: Kreativny'm industriyam nado iskat` balans tvorchestva i e'konomiki. *Rossijskaya gazeta* (Online) Available at: [https://rg.ru/2026/04/30/reg-skfo/reshetnikov-kreativnym-industriyam-nado-iskat-balans-tvorchestva-i-ekonomiki.html?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://rg.ru/2026/04/30/reg-skfo/reshetnikov-kreativnym-industriyam-nado-iskat-balans-tvorchestva-i-ekonomiki.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (accessed: 09.06.2026).

Karpuxin, O. I., Komissarov, S. N. (2024) Paradigmy` upravleniya v kul'ture. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, no. 1, pp. 61–79.

Kuzneczova, N. V. (2022) *Novaya paradigma sovremennosti — kreativnaya e'konomika. Aziatsko-Tixookeanskij region: e'konomika, politika, pravo*, vol. 24, no. 1, pp. 15–37.

Lixanina, E. N. (2025) Kreativny'e i tvorcheskie industrii kak social'no-kul'turnoe uslovie razvitiya sovremenogo industrial'nogo goroda. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury` i iskusstv*, no. 33, pp. 70–78.

Maslov, V. (2015) Bol'shaya kul'turnaya vstryaska: v Italii smenilis` direktora dvadczati muzeev (Online) Available at: [https://artchive.ru/publications/1197~Bolshaja\\_kulturnaja\\_vstrjaska\\_v\\_Italii\\_smenilis\\_direktora\\_dvadtsati\\_muzeev\\_28\\_avgusta\\_2015](https://artchive.ru/publications/1197~Bolshaja_kulturnaja_vstrjaska_v_Italii_smenilis_direktora_dvadtsati_muzeev_28_avgusta_2015) (accessed: 28.10.2025).

*Metodicheskie rekomendacii po formirovaniyu sobiratel'ny'kh klassifikacionny'kh gruppirovok i sistemy` pokazatelej kreativnoj e'konomiki. (Nauchno-metodicheskie materialy`)* (2025) / L. M. Gokhberg, E. S. Kucenko, S. A. Lebedeva, V. O. Boos; ed. by L. M. Gokhberg, E. S. Kucenko; HSE. Moscow, HSE Publishing House. 136 p.

Rhoads, M., & Rhee, N. (2024). *Nacional'naya assambleya gosudarstvenny'x agentstv po iskusstvu (NASAA). Gosudarstvennoe finansirovanie iskusstva 2024* (Online) Available at: <https://reader.giarts.org/read/public-funding-for-the-arts-2024> (accessed 14.10.2025).

Ospanova, Ajerim M. (2024) Ot iskustva do innovacij: Italiya i ee uspehnaya strategiya razvitiya kreativnoj e'konomiki. *Theory and history of culture. Culture and Civilization*, vol. 14, Is. 11A. (Online) Available at: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-culture-2024-11/a16-ospanova.pdf> (accessed: 28.10.2025).

Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (2021). *E'konomika vpechatlenij: Kak prevratit' pokupku v zavatyvayushbee dejstvie* / transl. from Eng. by N. A. Livinskaya and E. V. Borisov, ed. by V. Kulakov. Moscow, Alpina Publisher. 384 p.

*Perspektivy razvitiya kreativnyx e'konomik v stranax BRIKS+* (2024) ООО «Ke`pt Nalogi i Konsul'tirovanie, praktiki strategicheskogo i operacionnogo konsaltinga Kept». (Online) Available at: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2024/05/ru-creative-industries-brics-countries-kept-survey.pdf> [https://kept.ru/news/perspektivy-razvitiya-kreativnykh-ekonomik-v-stranakh-briks/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://kept.ru/news/perspektivy-razvitiya-kreativnykh-ekonomik-v-stranakh-briks/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (accessed: 19.09.2025).

Sajmova, V. *Kreativny'e khaby` Italii: kul'turnaya zbizn` v industrial'nyx rajonax* (Online) Available at: <https://delartemagazine.com/architecture/kreativnye-xaby-italii-kulturnaya-zhizn-v-industrialnyx-rajonax/> (accessed: 09.10.2025).

*Tvorcheskie (kreativny'e) industrii. Spravochnik* (2022) / comp. by E. V. Zelenczova. Moscow. (Online) Available at: [https://ion.ranepa.ru/upload/medialibrary/fbd/Gid\\_Spravochnik-Tvorcheskie\\_kreativnye\\_industrii.pdf](https://ion.ranepa.ru/upload/medialibrary/fbd/Gid_Spravochnik-Tvorcheskie_kreativnye_industrii.pdf) (accessed: 23.02.2026).

Florida, R. (2007) *Kreativny`j klass: lyudi, kotory'e menyayut budushbee* / transl. from Eng. by A. Konstantinov. Moscow, Klassika-XXI Publ. 421 p.

Hyde, L. (2007) *Dar. Kak tvorcheskij dux preobrazhaet mir* / transl. from Eng. by A. Anvaer. Moscow, Pokolenie. 477 p.

Howkins, J. (2011) *Kreativnaya e'konomika: kak prevratit' idei v den`gi* / transl. from Eng. by I. Shherbakova. Moscow, Finansovaya korporatsiya Otkrytie: Klassika-XXI. 253 p.

Creative Economy Outlook 2024 (Online) Available at: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024/> (accessed: 21.09.2025).

Potts, Jason D. (2009) Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, no. 18(7–8), pp. 663–673 (Online) Available at: [https://www.researchgate.net/publication/227349782\\_Why\\_the\\_Creative\\_Industries\\_Matter\\_to\\_Economic\\_Evolution](https://www.researchgate.net/publication/227349782_Why_the_Creative_Industries_Matter_to_Economic_Evolution) (accessed: 02.12.2025).

Bell, D. (2012) *The Economy of Desire: Christianity and Capitalism in a Postmodern World (The Church and Modern Culture Series)*. Grand Rapids, Baker Academic a division of Baker Publishing Group. 224 p.

*Submission date: 11.04.2026.*

Миронова Татьяна Николаевна — кандидат культурологии, доцент кафедры философии, социологии и культурологии Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Российская Федерация, г. Москва, ул. Юности, 5. Тел.: +7 (499) 374-60-21. Эл. адрес: T-Mironova@yandex.ru

Mironova Tatiana Nikolayevna, Candidate of Cultural Studies, Associate Professor, Department of Philosophy, Sociology and Cultural Studies, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (499) 374-60-21. E-mail: T-Mironova@yandex.ru