

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф.Каячев
«___» _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Механизмы реализации проектного подхода в управлении творческим кластером

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель _____ д-р экон. наук, профессор Г. Ф. Каячев

Выпускник _____ Ю.С. Миллиева

Рецензент _____ д-р экон. наук, профессор А. А. Лукьянова

Нормоконтролёр _____ Г. Ф. Каячев

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Механизмы реализации проектного подхода в управлении творческим кластером» содержит 95 страниц текстового документа, 5 приложений, 70 использованных источников.

ТВОРЧЕСКИЙ КЛАСТЕР, КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА, КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ, МЕХАНИЗМЫ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД.

Экспериментальное исследование проводилось на МТБЦ «Пилот» (ММАУ «Молодёжный центр «Новые имена») с сентября 2014 по май 2016 года, и охватывало в общей сложности 65 человек.

Цель: разработка механизмов реализации проектного подхода в управлении творческим кластером.

Задачи исследования:

- 1) Изучить теоретические основы креативной экономики;
- 2) Рассмотреть связь креативных индустрий и творческих кластеров;
- 3) Проанализировать отечественный и зарубежный опыт в области формирования и функционирования творческих кластеров;
- 4) Исследовать, описать и систематизировать основные примеры организации творческих пространств в России и за рубежом, выявить общие принципы и особенности практик;
- 5) Изучить особенности проектного подхода, применительно к креативной экономике;
- 6) Разработать и апробировать механизмы реализации проектного подхода в управлении творческим кластером.

В ходе реализации данных задач была проведена исследовательская часть в виде литературного исследования, интервью, анкетирования менеджеров творческих кластеров России. На основании исследования были выявлены основные условия, принципы, механизмы формирования и управления творческими кластерами.

В результате работы были разработаны механизмы внедрения проектного подхода в управлении конкретной творческой площадкой – МТБЦ «Пилот». Материалы исследования в дальнейшем могут использоваться административными органами, бизнесом, учреждениями культуры и искусства, управляющими творческих кластеров России в вопросах создания условий для развития творческой молодёжи в целом и организации управления творческими площадками в частности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы кластерного подхода в креативной экономике.....	11
1.1 Креативные индустрии как сектор инновационной экономики.....	11
1.2 Понятие и виды кластеров.....	23
2 Особенности формирования и функционирования творческих кластеров.....	31
2.1 Креативные индустрии и творческие кластеры.....	31
2.2 Опыт организации творческих кластеров в России и за рубежом....	33
3 Реализация проектного подхода в управлении творческим кластером	57
3.1 Особенности реализации проектного подхода в креативной экономике.....	57
3.2 Разработка механизмов реализации проектного подхода в управлении творческим кластером.....	67
Заключение	79
Список использованных источников	81
Приложение А Виды кластеров.....	86
Приложение Б Характеристика моделей творческих индустрий.....	87
Приложение В Краткая характеристика творческих площадок России...	88
Приложение Г Индикаторы оценки эффективности управления творческим кластером.....	91
Приложение Д Оценка рисков проекта.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Креативные индустрии – это синтез культуры, экономики и социальной политики, который включает следующие сферы культуры: издательство, исполнительские искусства, дизайн и мода, изобразительные искусства, кинопроизводство. Впервые понятие «культурных индустрий» было упомянуто немецкими философами и социологами М. Хоркхаймером и Т. Адорно в работе «Диалектика просвещения» в 1947 году. В своей работе авторы отмечают, что культурная индустрия - это промышленный аппарат по производству единообразных, стандартизированных новинок в сфере искусства, живописи, литературы, кино [1]. Более поздние работы можно разделить на две основные группы, отражающие этапы становления и трансформации феномена креативных индустрий. Первая группа включает исследования, посвященные истории и специфике креативных индустрий – труды Дж. Хартли, Д. Хесмонд халфа, О'Коннора, Д. Тросби. Значимыми исследованиями также являются сборники работ британского агентства Comedia. За рубежом понятие «креативная экономика» было впервые введено журналом Business Week в статье The 21st Century Corporation: The Creative Economy¹. Статья содержит рассуждения автора о перспективах корпораций в XXI веке - процессах их адаптации к условиям новой экономики, в которой возрастает важность идей, а главным средством производства выступают интеллектуальные ресурсы [2]. Креативная экономика – экономика, основанная на высокой концентрации креативной рабочей силы, которая является двигателем инноваций и разработчиком новых подходов в областях науки и исследований, предпринимательства, искусства и культуры [3]. Творческий потенциал выступает фундаментальным ресурсом производства, поэтому креативная экономика способна отказаться от сырьевой зависимости и может обеспечить стабильность развития региона, повысить инвестиционный климат, создать благоприятные социокультурные условия для общества. Креативный класс или люди, имеющие способности к творчеству и созданию новшеств становится ключевым звеном креативной экономики. Для формирования творческой среды представители креативного класса притягивают коллег, туристов, а с ними и инвестиции. Такое сочетание ресурсов обеспечивает постепенный рост и преобразование территорий. Поэтому для развития городов и регионов важно создавать центры творческой активности, которые служат благоприятной средой для проживания и работы представителей творческого класса, которые будут генерировать и реализовывать новые творческие идеи.

Значимый вклад в развитие, раскрытие и описание темы креативной экономики внесли исследователи Дж. Хоукинс² и Р. Флорида³. Исследователи обратили внимание на вклад в развитие экономики талантливых людей - ученых, артистов, художников, обладающих творческим мышлением и

¹ The Creative Economy. BusinessWeek (Special double issue: The 21st century corporation), 28 августа 2000 года, С. 1-5.

² Howkins J. The Creative Economy: How People make money from ideas. New York: Allen Lane, 2001. - 288 p.

³ Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. -М.: Классика-XXI, 2005.-430 с.

способностью генерировать уникальные, нетрадиционные идеи. Эти люди создают самую высокую добавленную стоимость в развитых экономиках [4, 28]. Экономисты Э. Поттер и Дж.Хиз⁴ охарактеризовали креативную и культурную отрасль, её влияние на рост национальной экономики [5].

В 1970 – 1980-е годы в мире произошёл экономический кризис, причинами которого послужили резкое удорожание нефти, финансовый и экономический кризисы. Последствиями кризиса стали резкий спад производства, инфляция, отказ от доллара как международной валюты, начало перехода к постиндустриальному обществу, социальное недовольство, а также смена политических деятелей в США и странах Европы. Новое Правительство Великобритании во главе с Маргарет Тэтчер разработало стратегию развития страны, основанную на перепрофилировании индустриальных городов на развитие экономики, основанной на интеллектуальном и творческом капитале [6]. С 1998 года развитие творческих индустрий является приоритетом национальной и муниципальной британской политики. Департамент культуры, СМИ и спорта Правительства Великобритании дал следующее определение творческим индустриям: «Творческие индустрии - это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, и которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности» [7]. С начала 2000-х годов многие регионы и города мира начали двигаться в направлении развития креативных индустрий, которые являются частью креативной экономики как экономике знаний, творчества и инноваций. Эти годы ознаменованы выходом фундаментальных трудов в сфере творческих индустрий: «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» Ричарда Флориды⁵ или «Креативная экономика: как делать деньги из идей» Джона Хоккина⁶ и других исследователей. В данных работах раскрывается определение креативной экономики и творческих индустрий, которые основаны на идеях и креативном подходе, описываются формы творческих индустрий с точки зрения бизнеса, а также определяются их цели и задачи [8]. В свою очередь, Чарльз Лэндри в работе «Креативный город» описал роль креативных индустрий в развитии городов и регионов. Из русскоязычной литературы можно выделить преимущественно переводные работы Ч. Лэндри⁷, Р. Флориды⁸ и Дж. Паина и Дж. Гилмора⁹ [9]. Важным источником стали издания из серии «Культурные стратегии: Экспертный клуб», подготовленные

⁴ Heath J., Potter A. The rebel sell: Why the culture can't be jammed. Toronto:HarperCollins, 2004.

⁵ Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые меняют будущее / Р. Флорида; Пер. с англ. - М.: Классика-XXI, 2005. - 430 с.

⁶ Хокинс Д. Креативная экономика: Как превратить идеи в деньги / Джон Хокинс, пер. с англ. И. Щербаковой = The Creative Economy. How People Make Money From Ideas / John Howkins. - Москва : Классика-XXI ; Москва : Открытие, 2011. - 255 с.

⁷ Лэндри Ч. Креативный город: пер. с англ./Ч. Лэндри ; Ин-т культ.политики - Москва: Классика-XXI, 2005. - 399 с.

⁸ Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. -М.: Классика-XXI, 2005.-430 с.

⁹ Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений: работа - это театр, а каждый бизнес - сцена / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2005. - 304 с.

Институтом культурной политики, которые содержат статьи российских авторов и переводные тексты.

Вторая группа трудов зарубежных авторов включает исследования, посвященные отдельным секторам креативных индустрий, их истории и актуальным проблемам, контексту социально-экономического развития и функционирования [10, 11]. К данной группе относятся исследования Николаса Гарнхэма¹⁰, Азы Бриггса и Питера Бёркаб¹¹, Скотта Лэша и Джона Урри¹² и др.

В 2008-2010 годах международным агентством по торговле и развитию Организации объединенных наций была проведена системная работа по анализу потенциала творческих индустрий и креативной экономики в мире, после чего были опубликованы доклады об оценке ресурсов креативной экономики в формировании политики государств¹³. Доклады стали важными документами, на международном уровне признавшими ключевую роль творческой экономики в современном развитии. Творческий класс признаётся ключевым ресурсом развития креативной экономики. В докладах представлена география распространения творческих индустрий, данные по импорту-экспорту услуг в сфере культуры и развлечений, которые позволили сделать вывод о востребованности творческих продуктов, численности творческого класса и о рейтинге стран, предоставляющих наиболее благоприятные условия для работы творческого класса. На сегодняшний день доля малых творческих предприятий в России оценивается на уровне 13-17%, в США – 50-60%, в Китае – 55%, в странах ЕС – до 70%, в Канаде 90%. Абсолютным лидером по условиям для развития творчества на сегодняшний день являются США, которые составляют конкуренцию странам Европейского Союза в привлечении умных, талантливых и образованных людей, способных создавать, продвигать и реализовывать оригинальные творческие продукты. Для удержания такого социального капитала по всему миру иницируются новые программы по поддержке творческих индустрий.

Финансовые показатели, приведенные в докладах ООН, подтверждают, что креативные индустрии обладают большим потенциалом для развивающихся стран, готовых диверсифицировать экономику и способствовать выходу национальных предпринимателей на мировые рынки. Поддержка среды со стороны государства даст почву для взращивания кризисоустойчивых индустрий, способных привлекать из-за рубежа инвесторов, технологические инновации и бизнесы. С развитием постиндустриальной экономики и глобальных рынков экономическая значимость культуры становится очевидной и признается правительствами развитых стран и международными институтами.

¹⁰ Garnham N. Concepts of Culture: Public Policy and the Cultural Industries (1987) // Studies in Culture: An Introductory Reader, ed. Ann Gray and Jim McGuigan. – London.

¹¹ Briggs A., Burke P. A Social History of the Media: From Gutenberg to the Internet. -Cambridge: Polity Press, 2002. - 374 p.

¹² Lash S. M., Urry J. Economies of Signs and Space. - London: Sage Publications Ltd, 1994.-368 p.

¹³ Доклад ООН «Креативная экономика. Задачи оценки ресурсов творческой экономики для формирования продуманной политики» (Creative Economy. Report, 2008).

В России рост интереса к практическим разработкам в сфере креативных индустрий произошёл в 1990-2000-х гг., в связи с чем появился ряд публикаций - статьи С. Э. Зуева¹⁴, Д. Э. Милькова¹⁵, М. Б. Гнедовского¹⁶, Е. В. Зеленцовой¹⁷ и других отечественных исследователей. Опираясь на зарубежные источники, авторы публикаций раскрывают особенности креативных индустрий, анализируют западный опыт их исследования и развития, а также дают обоснование возможностям и перспективам адаптации опыта других стран к российским условиям [13, 14, 7, 12].

В течение нескольких десятилетий специалисты в области экономики, социологии, культуры проделали значительную работу по разработке аспектов изучения и формирования креативных индустрий, по анализу и обобщению накопленного опыта. В то же время, область креативных индустрий сложно назвать достаточно проработанной. До сих пор остаётся много вопросов и направлений, которые требуют исследования и прояснения, поскольку сектор креативных индустрий переживает активный рост повсеместно, с каждым днём увеличивая объем материала для изучения [12].

В 1990 году экономист Майкл Портер ввёл понятие экономического кластера в работе «Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран» [15], в которой исследователь показывает свойство конкурентоспособности для отдельных компаний и для целых территорий, регионов и наций. Кластер - это сообщество фирм, тесно связанных отраслей, которые взаимно дополняют друг друга и способствуют росту собственной конкурентоспособности. Портер указал, что кластеры помогают не только увеличивать прибыль, но и способствуют инновациям, самореализации людей и налаживанию отношений в сообществе. Данный тезис даёт основания адаптировать кластерную модель к культурной жизни территорий, в которой происходят идентичные процессы.

В конце XX века повсеместно происходит формирование творческих кластеров – молодые художники приходят на заброшенные индустриальные пространства и преобразуют их в творческие. Творческие кластеры формируются повсеместно – в Европе (Великобритания, Германия, Швеция и пр.), в Азии (Китай, Гонконг), в Соединенных штатах Америки. С 2005 года творческие кластеры приходят в Россию с открытием пространств в Москве (центр дизайна Artplay, дизайн-завод «Флакон»), а затем в Санкт-Петербурге (Лофт-проект «Этажи», «Четверти») и с 2010 года площадки начинают разрастаться в других городах страны. В связи с появлением явления

¹⁴ Зуев С. Э. Культура как ресурс и ресурсы для культурной деятельности // Экология культуры: Инф. бюллетень. - Архангельск, 1998. - №2 (5). - С. 21-32.

¹⁵ Мильков Д. Э. Развитие творческих индустрий: аспект международного сотрудничества // Культурное разнообразие, развитие и глобализация: По результатам дискуссий круглого стола (Москва, 21 мая 2003). - М.: РИК, 2003. - С. 103-107.

¹⁶ Гнедовский М. Б. Творческие индустрии: стратегия инновационного развития // Творческие индустрии: модель для сборки. - М.: Институт культурной политики, 2005. - С. 7-15.

¹⁷ Творческие индустрии в России: Сб. / Сост. Е. В. Зеленцовой. М.: Институт культурной политики, 2004. — 98 с. - (Культурные стратегии: Экспертный клуб. Вып. 3).

творческих кластеров в России, молодые исследователи начинают публиковать исследования на тему функционирования и эффектов творческих площадок в разных городах России. Наиболее значимый вклад в исследование творческих кластеров сделали Н. Зеленская¹⁸, М.Б. Гнедовский¹⁹, Н.Г. Федотова²⁰, А.А. Гончарик²¹ [16]. Вышеперечисленные исследователи являются теоретиками и практиками одновременно. Для формализации и углубленного изучения процессов, происходящих в творческих индустриях создаются кафедры при экономических университетах, независимые институты, организации и пр. К явлению творческих кластеров возникает интерес средств массовой информации, поэтому в последние годы опубликовано много статей о творческих площадках, а также интервью с их основателями и менеджерами. Основными источниками, содержащими данные материалы, являются: *The Village, Look at me, Hungry shark, Snob*.

В связи с появлением и развитием творческих кластеров в России, этот вопрос изучается различными исследованиями. Количество творческих площадок увеличивается с каждым годом. Однако, творческие индустрии не формализованы на государственном уровне, поэтому статистические данные не отображают динамику развития творческих кластеров. В то же время перед инициаторами и деятелями творческих кластеров возникает ряд управленческих вопросов, касающихся привлечения творческого класса в регионе, повышение эффективности деятельности творческого кластера, коммерциализация творческих продуктов и услуг, расширение пространства, выход на российский и международный рынки и т.д. Готовых ответов на данные вопросы пока не существует, поскольку между площадками разных городов крайне слабые взаимодействия и партнерские отношения. По этой причине, это направление развития креативной экономики сложно формализовать. Неопределенность вокруг явления творческих кластеров означает необходимость их основательного исследования.

Объект исследования - молодежный творческий бизнес-центр «Пилот», предмет исследования - процесс организации управления творческим кластером. Цель исследования – разработка механизмов реализации проектного подхода в управлении творческим кластером. Для достижения данной цели предполагалось решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы креативной экономики;
- Рассмотреть связь креативных индустрий и творческих кластеров;

¹⁸ 2. Зеленцова Е.В. Становление и развитие креативных индустрий в современной культуре: анализ зарубежного опыта: дис.канд.культурологии : 24.00.01 / Зеленцова Елена Валентиновна. – Москва, 2008. – 153 с.

¹⁹ 3. Гнедовский М.Б. Творческие индустрии: политический вызов для России [Электронный ресурс] / М.Б. Гнедовский //Отечественные записки: журнал для медленного чтения. - №4/ - Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/tvorcheskie-industrii-politicheskiy-vyzov-dlya-rossii>.

²⁰ Федотова Н.Г. // Креативный кластер в контексте социокультурных проблем региона // Всероссийская научно-практическая конференция "Социокультурное пространство современной России: вызовы XXI века".

²¹ Гончарик А.А. Политика в области творческих индустрий: зарубежный опыт и российские реалии // Без темы. — 2008, — № 1 (7).

- Проанализировать отечественный и зарубежный опыт в области формирования и функционирования творческих кластеров;
- Исследовать, описать и систематизировать основные примеры организации творческих пространств в России и за рубежом, выявить общие принципы и особенности практик;
- Изучить особенности проектного подхода, применительно к креативной экономике;
- Разработать и апробировать механизмы реализации проектного подхода в управлении творческим кластером.

В качестве основных методов исследования автором были выбраны: анализ литературы по исследуемой проблеме, анализ документальных источников, наблюдение организационных процессов, сбор фактов, метод аналогий и сравнения, метод социологического исследования, методы экономико-статистического анализа, метод эксперимента для апробации полученных результатов.

В центре внимания автора был опыт развития творческих кластеров в городах России. Основное внимание было уделено исследованию основания, развития, функционирования творческих площадок в следующих российских городах - Москва и Санкт-Петербург, которые считаются центрами развития творческих кластеров в России, а также менее крупные, но не менее значимые города - Екатеринбург, Ульяновск, Новосибирск, Ярославль, Красноярск, Владивосток, Краснодар, Иваново и Казань. Для анализа был частично привлечен опыт следующих стран – Великобритания, Германия, Швеция. Важной составляющей эмпирической базы исследования стали публикации и документы, а также собственные исследования, характеризующие деятельность творческих площадок в разных городах России.

Научная новизна диссертационного исследования определяется подробным описанием развития творческих кластеров в России. До этого момента отечественные исследователи активно интересовались и описывали зарубежные практики развития креативных индустрий в целом и творческих кластеров в частности. В ходе исследования было проведено ознакомление с онлайн-источниками о творческих кластерах, были проведены встречи-интервью с кураторами творческих площадок Москвы, Санкт-Петербурга, Ярославля, Красноярска и Екатеринбурга, а также проведено анкетирование менеджеров творческих площадок следующих городов - Красноярск, Новосибирск, Екатеринбург, Ярославль, Ульяновск, Уфа, Казань, Кострома, Иваново, Владивосток и Ростов-на-Дону. Автором, на основе непосредственных контактов с менеджерами креативных площадок в разных городах России, осуществлен анализ и систематизация опыта развития творческих кластеров в России - проанализированы предпосылки возникновения творческих площадок, выстроена периодизация истории их становления, эволюции и состояния на сегодняшний день. Плюс ко всему, проведён анализ систем управления творческими площадками, а также отмечены позитивный опыт и проблемные ситуации, связанных с развитием творческих кластеров.

В диссертации впервые в российской науке сделана попытка рассмотрения процесса управления творческими кластерами с точки зрения проектного менеджмента, предыдущие исследования рассматривали данный вопрос через призму культурологии или экономики в общем. Также в ходе работы осуществлен анализ и сделаны предварительные обобщения относительно международного опыта организации и развития творческих кластеров.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения описанного опыта и рекомендаций для процессов управления и развития творческих площадок в России. Менеджеры творческих пространств, принимавшие участие в исследовании, уже проявляют интерес к результатам исследования для модернизации своей работы. В то же время диссертационное исследование представляет ценность для административных органов, бизнеса, учреждений культуры и искусства в вопросах создания условий для развития творческой молодёжи. Также данная работа даёт почву для поиска методов оценки эффективности деятельности и реализации отдельных проектов творческих кластеров, особенно тех проектов, главной целью которых не является извлечение прибыли.

Подтверждением прикладного потенциала исследования являются проекты и инициативы по развитию творческих кластеров, разработанные автором диссертации и при его участии.

Ещё одним важным направлением применения диссертационного исследования является область образования, в которой возрастает интерес исследования творческих индустрий. Автор исследования столкнулся с проблемой ограниченности научно-методической базы по данной теме, поэтому представленные в диссертации исследования и их анализ могут быть высоко востребованными в практике образования и дальнейших научных исследований.

1 Теоретические основы реализации кластерного подхода в креативной экономике

1.1 Креативные индустрии как сектор инновационной экономики

В связи с индустриальным кризисом в 1990-х годах в странах Европейского Союза начались исследования сферы культуры по изучению процесса, благодаря которому культура становится двигателем экономического роста. Ученые доказали, что культура может рассматриваться как определяющий фактор социально-экономических перемен и, в качестве ресурсного потенциала региона, способна дать новые приоритеты в осознании её возможностей и значения. Отсюда следует, что культурные ресурсы при определённых условиях могут приносить «прибыль». Другими словами, культура является «сырьём, которое приходит сегодня на смену углю, стали и золоту» [17].

Креативная экономика – экономика области науки, искусства и культуры, основанная на высокой концентрации креативной рабочей силы, являющейся двигателем инноваций и разработчиком новых подходов – как в области науки и исследований, так и в области предпринимательства, искусства, культуры или дизайна [3]. Креативная экономика способна создавать благоприятные социально-культурные условия для общества, обеспечивать стабильность развития региона, повышать инвестиционный климат. Преимущество креативной экономики перед индустриальной состоит в том, что она способна отказаться от сырьевой зависимости. Ключевым звеном креативной экономики является креативный класс – люди, способные к творчеству и созданию новых продуктов, услуг. Важнейшим ресурсом производства в творческих индустриях становится творческий потенциал. Формируя креативную среду, представители творчества тянут за собой инвестиции, туристов, своих коллег и пр., что в совокупности обеспечивает рост территорий. В этом ключе, для развития территорий необходимо создавать центры творческой активности, культурные условия, которые постепенно становятся благоприятной средой, притягивающей для жизни и работы творческих людей, которые могут заявить и реализовать свои идеи. Сегодня креативная экономика – один из наиболее динамичных секторов мировой торговли товарами и услугами, ежегодный прирост которой с начала 2000-х годов составлял в среднем 8,7 %. Великобритания стала первой страной, запустившей креативные индустрии. Причиной послужили возникшие проблемы массового закрытия угольных шахт, высвобождения большого количества работников и резкое сокращение собираемых налогов. Правительство Маргарет Тэтчер приняло законы, стимулировавшие развитие малого и среднего бизнеса, вложило значительные бюджетные средства на организацию массового переобучения уволенных шахтеров. Сложившаяся в Великобритании система образования позволила государству на высоком уровне внедрить различные обучающие программы для создания нового креативного класса [17]. О том, что происходило в

Великобритании в этот период, дает представление книга Ч. Лэндри «Креативный город»²².

Частью креативной экономики как экономике знаний, творчества и инноваций, являются креативные (творческие) индустрии. Креативные индустрии - область творческого предпринимательства, объединяющая организации и предприятия, где работает значительная часть творческих работников, плоды труда которых зависят от постоянного внедрения инноваций. Креативные индустрии соединяют культурные практики и бизнес-навыки, основанные на творческой и интеллектуальной составляющих. Специалисты выделяют следующие группы креативных индустрий: издательская деятельность и литература, дизайн (включая моду), реклама, архитектура, изобразительное искусство и ремесла, исполнительские виды искусств, музеи и культурный туризм, кино- и видеоиндустрия, фотография, телевидение и радио, мультимедиа и компьютерные игры, музыка и звукозапись, реклама и сфера развлечений [18]. По формам бизнеса, творческие индустрии в основном представлены производящими творческие услуги малыми предприятиями, микро-предприятиями или средним бизнесом. Чаще всего это местные производства, ориентированные на поиск выхода на глобальные рынки. Задача креативных индустрий - создание и реализация творческого продукта - книг, архитектурного проекта, фильма, музыкальной композиции и т.д.). Креативные индустрии основываются на творческих способностях людей, которые совместно с технологами и менеджерами создают новые культурные товары и услуги [3].

В 2008-2010 годах международным агентством по торговле и развитию (UNCTAD) Организации объединенных наций была проведена системная работа по анализу потенциала творческих индустрий и креативной экономики в мире, после чего были опубликованы доклады ООН «Креативная экономика. Задачи оценки ресурсов творческой экономики для формирования продуманной политики» (2008-2010). Доклады стали важными документами, на международном уровне признавшими ключевую роль творческой экономики в современном развитии. Основные тезисы, сформулированные в докладе [68, 69]:

1) в современном мире формируется новая парадигма, связывающая экономику и культуру, включающая экономические, культурные, технологические и социальные аспекты развития, как на макро-, так и на микроуровнях, в которой креативность, знания и доступ к информации становятся мощными двигателями экономического роста и катализаторами развития в глобализированном мире. Креативность как инновационное применение идей в искусстве, культуре, а также в науке и технологиях.

2) в основе понятия "творческой экономики" лежит акцент именно на экономических аспектах креативности, то есть процессах инновационного

²² Лэндри Ч. Креативный город: пер. с англ. / Ч. Лэндри ; Ин-т культ. политики. - Москва: Классика-XXI, 2005. - 399 с.

создания и продвижения на рынок творческих товаров и услуг», где «ядром» являются творческие индустрии.

3) творческие индустрии - это совокупный цикл создания, производства и распространения товаров и услуг, основанных на креативности и интеллектуальном капитале» [19].

В докладах представлена география распространения творческих индустрий, данные по импорту-экспорту услуг в сфере культуры (Рисунок 1) и развлечений, которые позволили сделать вывод о востребованности творческих продуктов, численности творческого класса и о рейтинге стран, предоставляющих наиболее благоприятные условия для работы творческого класса. На сегодняшний день доля малых творческих предприятий в России оценивается на уровне 13-17%, в США – 50-60%, в Китае – 55%, в странах ЕС – до 70%, в Канаде 90%. На сегодняшний день США являются абсолютным лидером по условиям для развития творчества, составляя конкуренцию странам Европейского Союза в привлечении умных, талантливых и образованных людей, которые способны создавать, продвигать и реализовывать оригинальные творческие продукты. Для удержания такого социального капитала по всему миру иницируются новые программы поддержки творческих индустрий.

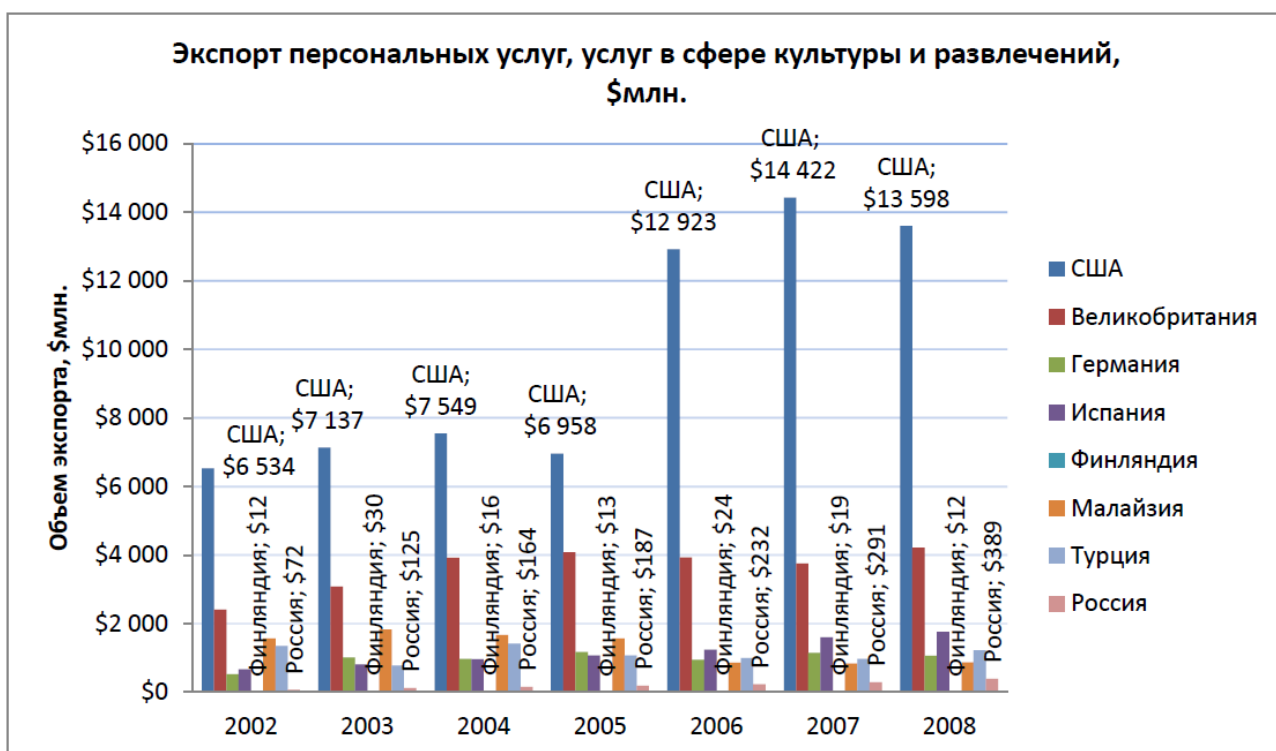


Рисунок 1 - Экспорт персональных услуг, услуг в сфере культуры и развлечений

Финансовые показатели, приведенные в докладах ООН, подтверждают, что креативные индустрии обладают большим потенциалом для развивающихся стран, готовых диверсифицировать экономику и способствовать развитию национальных предпринимателей и выходу на международный рынок. Поддержка со стороны государства обеспечит

фундамент для возвращения кризисоустойчивых индустрий, способных привлекать зарубежных инвесторов, технологические новинки и бизнесы. В Европе происходит интенсивное развитие постиндустриальной экономики и глобальных рынков, благодаря чему экономическая значимость культуры становится очевидной и поддерживается правительствами международными институтами и правительствами разных стран. Например, сектор культуры, включая сектор творческих индустрий, обеспечивает 5.3 % ВВП стран Евросоюза и 3.4% полной занятости в Европе [12].

График динамики экспорта-импорта персональных услуг в сфере культуры и развлечений (Рисунок 2) показывает, что «творческого класса» в России недостаточно, поэтому эти услуги импортируются. Импорт превышает экспорт более, чем в 2 раза, при этом речь идёт о дешевом импорте. Представленная ниже диаграмма позволяет сделать вывод о необходимости поддержки «отечественного творческого производителя».



Рисунок 2 - Экспорт – импорт персональных услуг, услуг в сфере культуры и развлечений, Россия

В 2011 году Агентством «Творческие индустрии» совместно с Гуманитарным институтом Сибирского Федерального университета при поддержке Красноярского краевого фонда поддержки научной и научно-технической деятельности была проведена работа по картированию творческих индустрий Красноярска. Исследование «Креативные индустрии как сектор инновационной экономики Красноярска» стало первым в России исследованием, раскрывающим положение дел и перспективы креативной экономики в конкретном городе. В основу этого исследования легла общепризнанная в мире методология анализа данных статистики, социологического опроса и экспертных мнений. В качестве экспертов выступили теоретики и практики из Москвы, Санкт-Петербурга, Архангельска и Перми.

Актуальность исследования обусловлена рядом трудностей в сфере творческих индустрий:

1) дефицит статистической информации и проблемы, связанные с ее сбором и поиском. Официальная статистическая информация в России сгруппирована по стандартной индустриальной классификации с низким уровнем разбивки на категории, ориентированной, прежде всего на выпуск

продукции в промышленном секторе, добычу и переработку сырья. Сектор культуры как отрасли не выделен в отдельную категорию – данные по большинству кодов экономической деятельности, относящимся к творческим индустриям, аккумулируются в разделе «Прочие коммунальные, социальные и персональные услуги».

2) сложно оценить объем рынка творческих индустрий по двум причинам: официальная статистика не включает информацию о наиболее распространенной форме творческих бизнесов – микропредприятиях; производство и потребление в сфере творческих индустрий осуществляется в рамках формальной и неформальной экономики и эти данные не попадают в статистические отчеты.

3) пространственная организация страны, отдаленность больших городов друг от друга, неравномерность пространственного расселения и очень разный уровень развития; в этой связи практически все эксперты и аналитические доклады раздельно описывают ситуацию в Москве и в регионах.

4) раздробленность профессиональных сообществ в сфере творческих индустрий. Слабость сетевых структур и профессиональных ассоциаций приводит к тому, что эксперты, будучи специалистами в своей области, часто расходятся в определении границ своего сектора и демонстрируют слабое знакомство с общей ситуацией.

Первую часть исследователи посвятили оценке отрасли креативных индустрий в России – выявлению основных проблем и тенденций. Для развития собственного креативного потенциала нужны стартовые вложения со стороны государства и руководства регионов, городов и муниципалитетов, необходимы финансовые и налоговые стимулы для развития. Исследователи выделяют общие и специфические проблемы развития творческих индустрий в России. Базовые социально-экономические проблемы, характерные для России, являются общими и для сектора творческих индустрий. К таким проблемам можно отнести:

- а) отсутствие честной конкуренции;
- б) негативное воздействие слабой экономики, неоправданно высокие издержки;
- в) теневая экономика и, как следствие, ведение бизнеса «в черную», без уплаты налогов;
- г) слабое развитие малого и среднего бизнеса;
- д) высокие социальные взносы, которые налагают непомерную нагрузку на бизнес при привлечении сотрудников.

Существуют и специфические для творческих индустрий проблемы:

- «Молодость рынков». Рынки строятся на копировании или адаптации зарубежных моделей, образцов и зачастую творческих продуктов, примитивное представление заказчика о творческом производстве.

- предпочтение импорта.

- противоречие между культурой и коммерцией.

- слабое образование и дефицит кадров.

- слабость сетевых структур в секторах, отсутствие профессионального сообщества, отсутствие корпоративной этики, правил и стандартов деятельности.

- дефицит качественных творческих продуктов.

Слабое образование и отсутствие поддержки молодых дает закономерные результаты на выходе. В условиях, когда легче и дешевле покупать импорт, чем вкладывать в собственное образование, выращивание кадров и развитие производства, трудно ожидать, что творческие индустрии будут развиваться сами по себе. Исследователи наметили следующие направления изменений, которые представляются актуальными для развития творческих индустрий в России:

1) политические и законодательные решения по поддержке творческих индустрий. Принятие творческих индустрий как значимый приоритет культурной политики и государственной политики, упрощение визового режима для иностранных граждан, законодательные инициативы разного рода (льготная система налогообложения, упрощение бюрократических процедур, внедрение современных форм статистической отчетности в сфере творческих индустрий на всех уровнях).

2) модернизация образования в сфере творческих индустрий. Введение современных стандартов обучения, высокого уровня преподавания (приглашение зарубежных специалистов) для образования новых кадров по направлениям - менеджмент творческих предприятий, экономика культуры, специализированное образование в области дизайна, рекламы, моды, кино и т. д. Важно решить проблемы с дефицитом не только управленческих, но и технических кадров в этих отраслях.

3) поддержка малого бизнеса и создание бизнес-инкубаторов в сфере творческих индустрий.

4) поддержка инфраструктурных и сетевых проектов в сфере творческих индустрий. Проведение регулярных Форумов, встреч, создание специализированных онлайн-ресурсов, ресурсных центров для молодых предпринимателей, наличие постоянно действующей исследовательской программы.

5) развитие международных исследований и проектов. Дефицит творческих инициатив в российских городах можно компенсировать приглашением зарубежных предпринимателей для работы, что даст возможность местным предпринимателям научиться новым практикам работы, качественно обновить свою деятельность.

В исследовании «Креативные индустрии как сектор инновационной экономики города Красноярск» группа исследователей оценила потенциал сектора креативных индустрий Красноярск, разработала рекомендации по развитию данного сектора для включения в программы инновационного развития Красноярск и Красноярского края. В ходе работы была получена и обработана статистическая информация по количеству зарегистрированных предприятий/организаций сектора креативных индустрий в муниципальном образовании «город Красноярск» за 2008-2010 годы и основным

экономическим показателям сектора в разрезе кодов Общероссийского классификатора видов экономической деятельности; проведена серия экспертных опросов ведущих специалистов в области креативных индустрий Красноярска; проведено социологическое исследование, направленное на оценку потенциала креативных индустрий, реализованных проектов и перспектив развития креативных индустрий; подготовлена аналитическая записка по итогам работы, включающая рекомендации по результатам исследования. В исследовании использовалась классификация ОКВЭД ОК 029-2001 (КДЕС Ред. 1). Для анализа были отобраны виды экономической деятельности, непосредственно относящимися к сфере культуры (в отраслевом понимании), а также секторы, деятельность которых основана на использовании культурных и творческих ресурсов.

На основании официального запроса Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю был проведен анализ данных, который показал, что количество организаций и предприятий, зарегистрированных в г. Красноярске по видам экономической деятельности, имеющих отношение к сектору креативной экономики Красноярска, за период с 2008 по 2010 увеличилось с 1192 до 1253 - на 7,1% (что соответствует мировому тренду) [20]. На примере Красноярска можно сделать вывод, что в культурной политике России с каждым годом появляется больше новых субъектов, чья деятельность имеет значение не только для развития сектора потребительских товаров и услуг, но и для развития творческого потенциала, человеческого капитала и локальной идентичности (Рисунок 3).

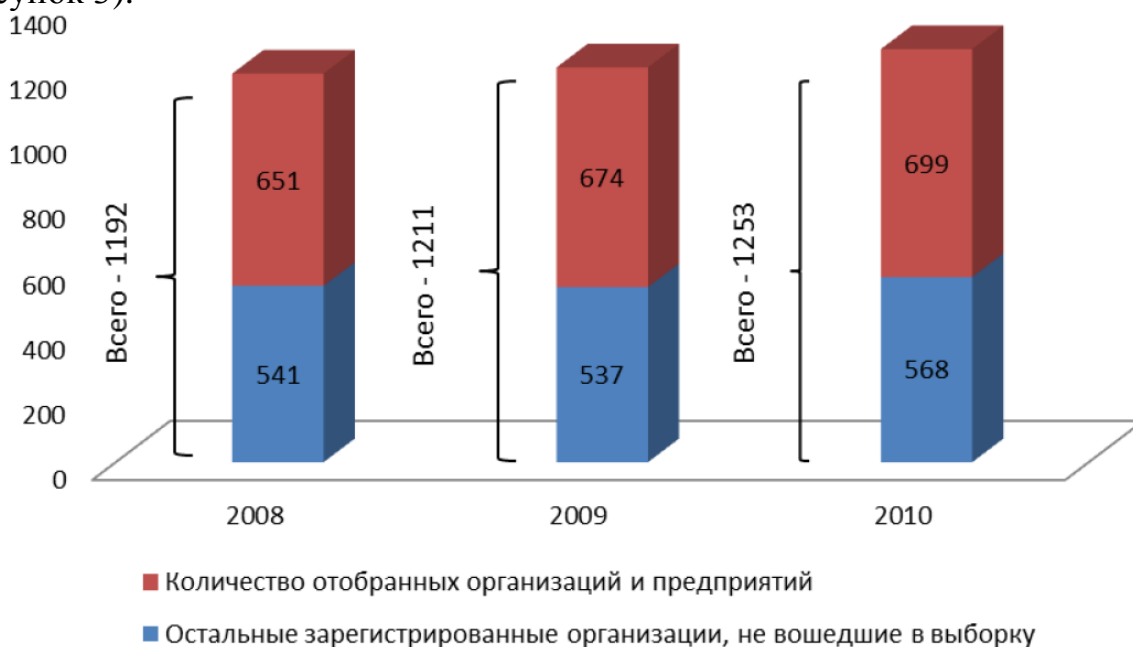


Рисунок 3 – Структура выборки для анализа статистических данных по предприятиям, занятым в секторе креативных индустрий г. Красноярска (2008-2010 гг.)

На рисунке 2 представлено соотношение организаций по формам собственности: государственные (муниципальные), некоммерческие

негосударственные и частные коммерческие организации и предприятия (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Соотношение предприятий по формам собственности в секторе креативных индустрий Красноярска, отобранных для анализа (2008-2010 гг.)

По оценкам экспертных групп, высокий уровень развития в г. Красноярске на 2010 год имеют следующие виды креативной деятельности: масс-медиа (теле, радиокомпании); индустрия развлечений; интернет-индустрия; индустрия красоты (креативные стрижки, визаж, услуги стилистов и т.д.). Близким к ним является оценка вида креативной деятельности – кино- и фотостудии, причем здесь высокую оценку дали эксперты группы «продюсеры, руководители креативных бизнесов». По мнению экспертов, низкий уровень развития имеют: графический дизайн; архитектурное проектирование; дизайн одежды; дизайн промышленных изделий; разработка сувенирной продукции; прикладные исследования и разработки (технологические, маркетинговые и др.); консалтинг; разработка компьютерных программ и игр; культурно-познавательный туризм. Важно отметить, что сравнительно высокие оценки получили виды креативной деятельности, связанные с оказанием услуг, причем содержание, технология, стандарт качества этих услуг определяется внешними производителями креатива. Креативные виды деятельности (с высоким уровнем авторского креатива) – графический дизайн; архитектурное проектирование; дизайн одежды; дизайн промышленных изделий; разработка сувенирной продукции; прикладные исследования и разработки (технологические, маркетинговые и др.); консалтинг; разработка компьютерных программ и игр; культурно-познавательный туризм – получили низкие оценки.

Экспертам было предложено оценить основные проблемы, которые сдерживают развитие креативного сектора экономики г. Красноярска. Список проблем, сформированный по результатам анализа данных экспертных интервью, представлен на Рисунке 5.



Рисунок 5 – Проблемы развития креативного сектора экономики Красноярска

Более всего, по мнению экспертов, сдерживает развитие креативных индустрий «менталитет потребителей, предпочитающих стандартную и недорогую продукцию». Далее, острыми проблемами являются «сложившийся низкий уровень цен на продукцию креативных индустрий в нашем регионе» и «отсутствие источников инвестиций». Существенными проблемами, влияющими на состояние креативных индустрий в городе, являются: отток талантливой креативной молодежи в другие; слабый платежеспособный спрос на продукцию креативных организаций со стороны предприятий и организаций; слабый платежеспособный спрос на продукцию креативных индустрий со стороны населения. К числу сравнительно мало значимых проблем для развития креативных индустрий эксперты отнесли следующие: конкуренция со стороны креативного сектора других городов; периферийность города и творческий вакуум; нестабильность рынка; недостаточное число профессиональных продюсеров, менеджеров в сфере культуры и «креатива»; недостаточный профессиональный потенциал; недостаточно развитая инфраструктура – нехватка выставочных, сценических площадок и т.п.; не развито посредническое звено между «креатором» и потребителем – специальные магазины-салоны, выставки-продажи, галереи и т.п.

Результаты исследования представлены по следующим основным аспектам: политика и культурная политика, инвестиционная привлекательность

и человеческий капитал. Исследователи сделали следующие выводы относительно политики и культурной политики Красноярска:

- количественный рост на 7,1% предприятий сектора креативных индустрий Красноярска с 2008 по 2010 года показывает, что появляется все больше новых субъектов, чья деятельность имеет значение для развития творческого потенциала, человеческого капитала и локальной идентичности.

- внимание государственных органов власти обращено лишь к государственным организациям и предприятиям, доля которых в секторе снижается и в 2010 г. составила чуть более 8% (Рисунок 4).

- ограниченность зоны действия культурных институций, чья деятельность финансируется из бюджетов разных уровней, что делает насущно необходимым расширение границ культурно-политического действия.

- периферийное, маргинальное положение сферы культуры, финансируемой государством. Государственное финансирование сферы культуры формируется по остаточному принципу и занимает последнюю строку в бюджете страны. Уровень заработной платы в государственной сфере составляет лишь 54% по отношению к средним в экономике. Это приводит к «перетеканию» квалифицированных специалистов в другие отрасли и регионы и снижению качества и разнообразия услуг в государственном секторе культуры.

В логике экономики редкость ресурса (в данном случае, человеческого) ведет к повышению издержек и снижению прибыли, а снижение качества услуг ведет к снижению их «полезности», как индивидуальной, так и социальной. В этом случае любые государственные затраты на развитие сферы становятся неэффективными.

Выводы относительно аспекта инвестиций, инвестиционной привлекательности и инноваций следующие:

- доля расходов на услуги культуры организация досуга и отдыха в общих расходах населения растёт с каждым годом, что говорит о перспективности инвестиций в сферу творческих индустрий. Основные проблемы бизнесов в сфере креативных индустрий: ограниченный доступ к финансам, дороговизна помещений, бюрократические препоны в ведении бизнеса и налоги.

- большинство экспертов отмечают дефицит платежеспособного спроса на товары креативных индустрий, требующие качественно иной аудитории.

- о недостаточной насыщенности городской жизни, дефиците культурных продуктов и услуг, городских событий говорит преобладание видов творческой деятельности, ориентированных на «соединение с глобальным миром» - Интернет, компьютерные игры, радио и телевидение.

- анализ данных по отгрузке товаров (услуг) собственного производства в сфере креативных индустрий (Рисунок 6) показывает, что наиболее динамично развивается сектор, связанный с деятельностью в сфере искусства и прочей зрелищно-развлекательной сферой, по отгрузке 30,6% и 16,6% в 2010 г. по сравнению в 2008 соответственно, в которых и среднесписочная занятость

также растет – 66,67% и 7,14% соответственно. Темп восстановления сектора говорит о его высоком потенциале (рост на 20% в 2010 году по сравнению с 2009 годом). Занятость в секторе за этот же период увеличилась на 7,5%. Однако, выручка от продажи товаров и услуг в секторе снижается, которая с по 2008 по 2010 снизилась на 14,57%. Причин может быть несколько: падение цен в связи со снижением платежеспособности потребителей в виду кризиса в экономике; увеличение налоговой нагрузки на бизнес и, как следствие, снижение выручки; снижение спроса на услуги местных компаний в виду снижения их качества и, как следствие, снижение цены.

– дефицит качественного культурного предложения, которое исходит от местных производителей, покрывается за счет импорта – из других регионов или стран.

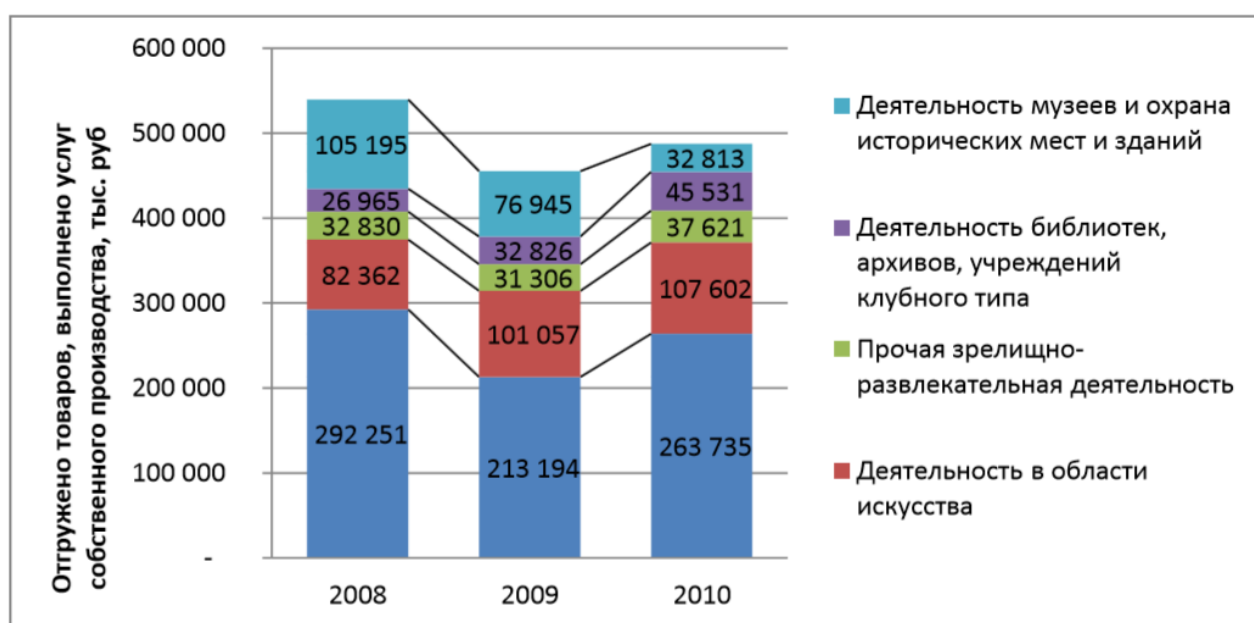


Рисунок 6 – Отгружено товаров (выполнено услуг) собственного производства, тыс. руб.

По данным исследования, инвестиционная привлекательность сектора растёт, но, в то же время, расходы на культуру также увеличиваются. Одновременно нестабильность сектора творческих индустрий, которая следует из анализа статистики, говорит, что сектор нуждается в долгосрочной государственной поддержке для обеспечения его привлекательности для внешних инвесторов.

Выводы относительно аспекта человеческого капитала:

– рост предприятий креативных индустрий и рост числа рабочих мест в секторе для людей средней квалификации, а также, в большей степени, для молодых активных горожан.

– рост сектора и увеличение занятости в нем за период с 2008 по 2010 г. на 7,84%, несмотря на то, что в целом по Красноярскому краю рост составил только 4%⁵⁵. И если в 2008 году в секторе было занято 10622 человека, то в 2010 году уже 11340. Динамика роста занятости представлена на Рисунке 7.

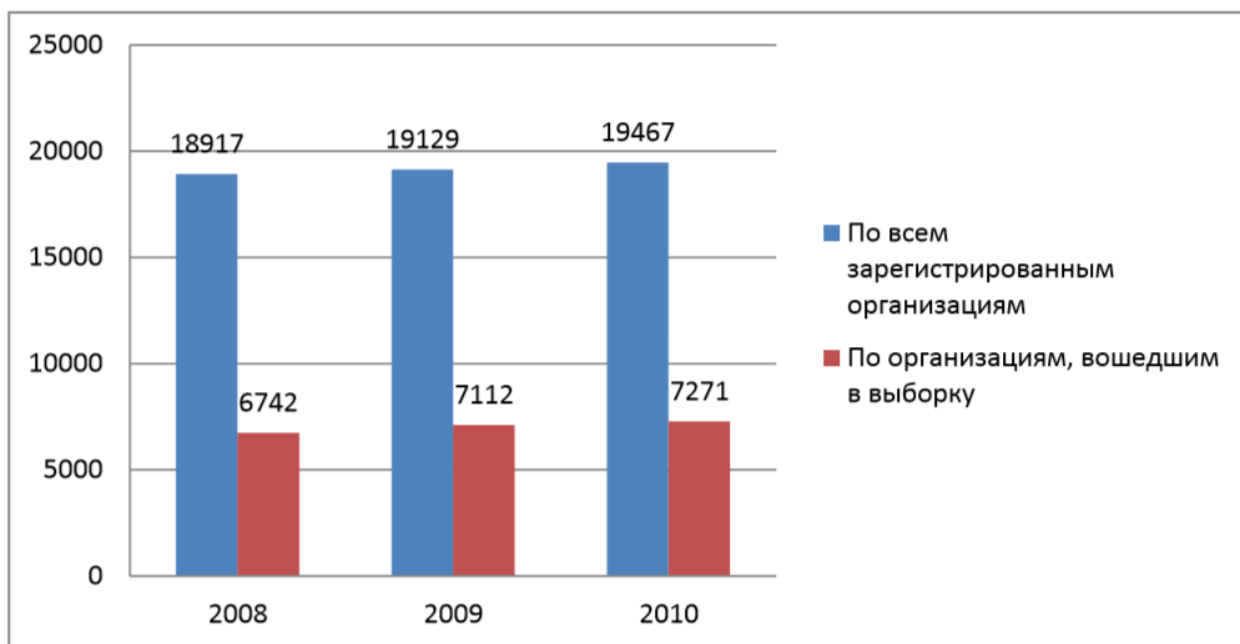


Рисунок 7 – Среднесписочная численность в секторе креативных индустрий Красноярска (2008-2010 гг.)

Рост занятости наблюдается по всем секторам (см. рис. 7), за исключением сектора «Фотография». Однако, поскольку данные представленные Красстатом, не включают информацию о малых и средних предприятиях, это позволяет говорить лишь о тенденции, а не о точных показателях [20]. Общей проблемой российских регионов является вымывание качественных человеческих ресурсов. По официальным данным Красстата количество людей, выезжающих из Края, увеличивается с динамикой большей, чем количество въезжающих в Красноярский край из других регионов России (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Динамика межрегиональной миграции по красноярскому краю

Среднемесячная заработная плата работников сектора ниже, чем среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике края. Результаты экспертного интервью и экспертного опроса показывают, что в Красноярском крае имеет место дефицит кадров, отток квалифицированных кадров. Этот дефицит связывается, в том числе, с дефицитом современных качественных образовательных программ в различных секторах креативных индустрий. По итогам исследования был сделан основной

вывод - положение рынка творческого труда в городе неустойчиво, поскольку наблюдается некоторый рост занятости в секторе креативных индустрий (что соответствует мировым трендам), но, одновременно, низкая оплата труда и отток населения создают угрозу утраты творческого потенциала городом и краем [21].

Далее представлено описание возможностей улучшения ситуации развития творческих индустрий посредством политических действий, инвестиций и человеческого капитала. Со стороны политики возможны следующие меры для развития творческих кластеров: предоставление льгот на аренду и недвижимость, льготное налогообложение, создание и расширение специальных программ по поддержке малого бизнеса в сфере креативных индустрий, программы по развитию определенных направлений творчества (школы, конференции, показы). В Красноярске региональная и муниципальная власть поддерживают активность молодёжи и творческой, в том числе. Однако необходимо привлечение бизнеса для инвестирования и продвижения творческих продуктов. Для потенциальных инвесторов важно подготовить пакет инвестиционных предложений по определенным направлениям развития творческих индустрий, которые могут быть перспективны и конкурентоспособны на российском и мировом рынках. В Красноярске такими направлениями могут стать дизайн (графический и дизайн одежды), уличное искусство, танцы, креативные производства потребительских товаров - мануфактуры (Brevno, Natura, Taiga и пр.). В вопросе развития творческого персонала важно уделить внимание образовательным программам. В формальном образовании рекомендуется запуск программ для будущих кадров области креативных индустрий, в рамках которых обучающиеся смогут представить, что из себя представляют индустрии, какие проекты имеются и как в них включаться. Так и о неформальном – создание школ для креативных менеджеров. Для художников важно создать пространство для коммуникации друг с другом. Также важно образовывать потребителей – формировать вкус, ценность искусства. Образование для потребителей можно проводить в форматах лекций, встреч с авторами.

В последнее время в разных городах мира набирает обороты одна из форм реализации креативных индустрий – культурные кластеры.

1.2 Понятие и виды кластеров

По мнению многих ученых, современную экономику следует рассматривать через призму кластеров, а не через привычное группирование компаний, секторов народного хозяйства или отраслей. Кластеры лучше, чем отрасли, охватывают связи, взаимодействие между отраслями, распространение информации, навыков, технологий, маркетинг и осознание требований заказчиков по фирмам и отраслям [22]. Такие связи являются основополагающими в достижении конкурентных преимуществ, что, в свою очередь, является залогом благополучия компаний, входящих в кластер.

Понятие кластера введено Майклом Портером в работе «Международная конкуренция»²³: «Кластер или промышленная группа – это группа соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [15]. Таким образом, кластер определяется как индустриальный комплекс, сформированный на базе территориальной концентрации сетей специализированных поставщиков, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой, и выступающих альтернативой отраслевому подходу. М. Портер ввёл понятие кластера, чтобы показать свойство конкурентоспособности не только для отдельных компаний, но и для целых территорий, регионов и наций, которые конкурируют по своей производительности. Чтобы оценить продуктивность всей территории, рассматривать её через отрасли недостаточно, поскольку (индустрии) имеют дело с одним продуктом, одним сервисом и это узкий подход. В свою очередь, рассмотрение через целый сектор (например, промышленность) будет слишком широким подходом, в нём нельзя «поймать» специфические преимущества конкретного места. Кластер служит промежуточным понятием. Он означает группу взаимосвязанных компаний и отраслей, сосредоточенных на одной территории и выигрывающих благодаря близости расположения и тесному взаимодействию. Согласно М.Портеру, кластеры – это «двигатели продуктивности». Для всей экономики государства кластеры выполняют роль «точек роста» внутреннего рынка. Кластеры снимают жёсткое деление сферы производства (товаров) и сферы услуг. Они включают и поставщиков, и производителей, и сопровождающие сервисы, и необходимые институты – как финансовые, так и образовательные, поскольку для успешного кластера необходима налаженная подготовка специалистов [15].

Особенности кластеров по сравнению с другими формами организации заключаются в следующем [23]:

- а) широкий состав участников;
- б) географический размер кластера может варьироваться от масштаба города до уровня страны или группы соседних стран;
- в) наличие синергетического эффекта;
- г) гибкость и динамичность функционирования;
- д) конкурирующие фирмы идут на сотрудничество в целях реализации потенциала территории и ее конкурентных преимуществ.

Кластерный бум пришелся на конец XX века в США и Европе и в основном был связан с распространением теории Портера. Однако интерес к данному феномену не исчез до сих пор. Процессы кластеризации охватили все большее количество предприятий, отраслей, стран в целом. Индия, Вьетнам, Китай, Корея, Казахстан и другие государства заявляют о своих кластерах как «локомотивах» экономического развития, не говоря уже о развитых

²³ Портер М. Портер М.Е. Международная конкуренция. /Под ред. В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.

государствах, таких как Германия (пример – автомобильный кластер в районе земли Северный Рейн-Вестфалия), Финляндия (пример – кластер деревообработки), где кластеры являются не единичными образованиями, а повсеместно распространены, и имеют официальный статус субъектов хозяйствования, закрепленный нормативно-правовыми актами.

По мнению исследователей, на успех кластерных организаций влияют следующие факторы:

- взаимодействие межотраслевых предприятий позволяет осуществить переход от узкой специализации к интеграции в управленческой деятельности;
- объединение предприятий и организаций различной направленности (промышленные предприятия, научно-исследовательские институты, учебные заведения, венчурные фирмы и т.д.) приводит к возрастанию роли инноваций и предпринимательства;
- вовлечение в кластер предприятий различных форм собственности способствует формированию эффективных механизмов рыночной конкуренции;
- внедрение инноваций способствует ускорению выхода продукции и ориентации предприятий и организаций на создание добавленной стоимости и повышению качества работ;
- взаимодействие хозяйствующих субъектов приводит к возникновению перекрестных целей, что, в свою очередь, оказывает влияние на баланс спроса и предложения;
- взаимное понимание интересов членов кластера способствует поддержанию благоприятного инвестиционного климата, это обеспечивает рост количественных и качественных показателей инвестиций в расширенное воспроизводство товаров и услуг [24].

Правительство Российской Федерации инициирует действия по формированию нормативной, финансовой, инновационной инфраструктуры для создания и развития кластеров. Это является одним из приоритетов политики модернизации российской экономики и декларируется в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Показательным моментом в создании инновационных кластеров является российский вариант Силиконовой долины – проект «Сколково». В 2004 г. при Правительстве России были созданы Совет по конкурентоспособности и предпринимательству и соответствующие органы по науке, технологиям и образованию. На федеральном уровне были сформированы финансовые механизмы по созданию и продвижению кластеров. Основные законодательные документы на нормативно-методическом и законодательном уровнях представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Структура и области регулирования кластерного законодательства России

Функциональный уровень	Законодательный документ	Область регулирования
Нормативно-методический	Инновационная Россия (Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г.) (2010 г.)	Формирование научно-производственных связей
	<p>Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г. (утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике; протокол от 15 февраля 2006 г. № 1)</p> <p>Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. (Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р)</p> <p>Концепция совершенствования региональной политики в РФ (2009 г.)</p> <p>Концепция кластерной политики в Российской Федерации (2008 г.)</p> <p>Методические рекомендации по реализации кластерной политики в северных субъектах Российской Федерации (Москва, 2008 г.)</p> <p>Методические рекомендации по формированию кластеров в субъектах РФ (Москва, 2008 г.)</p> <p>Производственная кооперация крупного и малого бизнеса.</p> <p>Рекомендации по созданию промышленных кластеров (Москва, 2006 г.)</p> <p>Государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 марта 2006 г. № 328-р)</p>	<p>Создание институциональных структур современного постиндустриального общества</p> <p>Поддержка кластерных инициатив</p> <p>Формирование кластеров высокотехнологичной направленности</p> <p>Поддержка конкурентоспособности</p> <p>Снижение административных барьеров</p> <p>Оптимальное распределение рисков</p> <p>Предоставление налоговых льгот</p> <p>Осуществление целевых инвестиций</p>
Законодательный	<p>Федеральный закон «Об особых экономических зонах» от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ</p> <p>Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ</p> <p>Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ</p> <p>Федеральный закон «Об инновационном центре «Сколково» от 28 сентября 2010 г. № 244-ФЗ</p>	<p>Развитие обрабатывающего сектора экономики</p> <p>Поддержка конкурентных отношений</p> <p>Регулирование отношений в сфере бизнеса</p> <p>Правовое обеспечение инновационной деятельности</p>

Помимо законодательной базы государство создаёт программы, базы данных и методические рекомендации, направленные на развитие кластеров в регионах. Существует официальный список региональных кластеров (протокластеров), составленный Министерством экономического развития РФ. В соответствии с представленной базой данных [25] Россия уже имеет кластероориентированную экономику. Например, в Приволжском Федеральном округе насчитывается около пятидесяти восьми кластеров, в том числе, кластеры автомобилестроения, автокомпонентов, переработки поливинилхлорида. Наличие кластеров связано с потенциалом и спросом в регионе [26].

В.В. Пальцев²⁴, исследователь Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева, во время исследования выявил более тридцати определений понятия «кластер», отмечая, что у разных авторов встречаются диаметрально противоположные взгляды на данный феномен. Так, по мнению российского ученого В.М. Кутына²⁵, кластеры не обладают географическим детерминизмом, что является одним из постулатов теории Портера. Рассматривая в качестве объекта исследования российские предприятия, Кутын объясняет данное положение, во-первых, слабостью подавляющего большинства регионов России, а во-вторых, отмечает, что даже близко находящиеся на географической карте регионы настолько сильно отличаются ресурсным, людским потенциалами, что не позволяет отнести их к одному экономическому кластеру. Стоит отметить, что кластеры могут отличаться друг от друга в зависимости от преследуемых резидентами целей. Экономисты Меньшенина и Капустина проанализировали и обобщили различные подходы к типологии кластеров, и, в результате выделили основные признаки, определяющие тот или иной вид кластера²⁶:

- 1) уровень развития;
- 2) ориентация на рынок;
- 3) территориальный охват;
- 4) вид интеграции;
- 5) стадия развития;
- 6) влияние государства;
- 7) механизм формирования.

В Приложении А представлена ментальная карта, содержащая типологию кластеров, основанную на исследовании В.В. Пальцева. Выделены следующие типы кластеров: с учётом отраслевой специфики, по уровню развития, в зависимости от ориентации на рынок, в зависимости от территориального

²⁴ Пальцев В.В. Совершенствование механизмов создания промышленных кластеров как проблема современного менеджмента // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева № 4(83) / НГТУ. 2010. С. 272.

²⁵ Кутын В.М. Территориальная экономическая кластеризация (классификация) регионов России: социально-географический аспект / В.М. Кутын // Безопасность Евразии. 2003. № 1. С. 525.

²⁶ Меньшенина И.Г., Капустина М.Л. Кластерообразование в региональной экономике // Монография / УргЭУ. – 2008. – С. 28.

расположения, в зависимости от вида интеграции, с точки зрения стадии развития, в зависимости от политики государства и механизма формирования кластера. Более подробно рассмотрим типы кластеров с учётом отраслевой специфики [26], поскольку основной территориальному охвату, уровню и стадии развития, а также по ориентации на рынок.

С учётом отраслевой специфики исследователи выделяют следующие типы кластеров:

1) дискретные кластеры включают предприятия, производящие продукты (и связанные услуги), состоящие из дискретных компонентов, включая предприятия автомобилестроения, авиационной промышленности, судостроения, двигателестроения, иных отраслей машиностроительного комплекса, а также организации строительной отрасли и производства строительных материалов. Как правило, данные кластеры состоят из малых и средних компаний – поставщиков, развивающихся вокруг сборочных предприятий и строительных организаций.

2) процессные кластеры образуются предприятиями, относящимися к так называемым процессным отраслям, таким как химическая, целлюлозно-бумажная, металлургическая отрасль, а также сельское хозяйство, пищевая промышленность и др.

3) инновационные и «творческие» кластеры развиваются в так называемых «новых секторах», таких как информационные технологии, биотехнологии, новые материалы, а также в секторах услуг, связанных с осуществлением творческой деятельности (например, кинематографии). Инновационные кластеры включают большое количество новых компаний, возникающих в процессе коммерциализации технологий и результатов научной деятельности, проводимых в высших учебных заведениях и исследовательских организациях [70].

4) туристические кластеры формируются на базе туристических активов в регионе и состоят из предприятий различных секторов, связанных с обслуживанием туристов, например, туристических операторов, гостиниц, сектора общественного питания, производителей сувенирной продукции, транспортных предприятий и др. Транспортно-логистические кластеры включают в себя комплекс инфраструктуры и компаний, специализирующихся на хранении, сопровождении и доставке грузов и пассажиров.

5) транспортно-логистические кластеры развиваются в регионах, имеющих существенный транзитный потенциал. В целом данная классификация в зависимости от отраслевой специфики является логичной, однако необходимо добавить, что инновационный продукт может быть произведен не только в рамках инновационного кластера, но и любым другим, исходя из его природы.

В результате экономического эффекта кластера срабатывает принцип «снежного кома» – экономические успехи влекут за собой развитие социальных программ территорий кластера. В связи с этим в последнее время происходит развитие творческих кластеров и в сфере культуры. Появление и развитие творческих индустрий подошли к реализации творческих кластеров, которые

представляю для нас наибольший интерес в контексте данной диссертационной работы. По мнению М. Портера, кластеры означают «быструю диффузию лучших практик», а также служат эффективной средой для инноваций, налаживания отношений в сообществе, самореализации людей, зарабатывания средств. Данный тезис значит, что существует возможность адаптировать кластерную модель к культурной жизни территорий, поскольку в них происходят те же процессы. Создание кластера возможно двумя способами - искусственно, путём стягивания смежных отраслей на одну территорию предприятия, или спонтанно, в ходе процесса подключая инвесторов и органы власти [15]. То же самое происходит в сфере культуры с учётом большей степени независимости и долгосрочного характера изменений. В случае «культурной услуги» все заинтересованные стороны переживают некоторый опыт, который может дать данное сообщество, данная территория, данная традиция. Таким образом, кластер реабилитирует понятие культурной услуги, обеспечивая целостность опыта её переживания. Основные цели и задачи создания культурных кластеров:

1) создание условий для профессионального развития творческих работников на основе межотраслевого сотрудничества с организациями смежных отраслей;

2) укрепление конкурентных преимуществ вошедших в кластер творческих организаций и предприятий смежных отраслей;

3) создание благоприятной среды для развития творческих индустрий, в том числе нацеленных на привлечение туристов;

4) содействие развитию территории путем повышения ее привлекательности для представителей творческих профессий;

5) создание благоприятной креативной среды для организаций различных отраслей;

6) повышение интерактивности культурных продуктов, создаваемых в рамках культурных кластеров;

7) формирование новых продуктов культурного туризма, способных привлекать различные категории туристов;

8) формирование нового культурного имиджа туристской дестинации путем активизации деятельности креативных групп населения.

Важнейшей особенностью культурных кластеров по отношению к развитию туризма является их роль в качестве генераторов инноваций. Инновационные функции культурных кластеров обусловлены прежде всего широким вовлечением в их деятельность креативного класса. Креативный класс в рамках культурных кластеров позволяет по-новому позиционировать культурное наследие, создавая дополнительную силу притяжения [27].

Популярной концепцией инновационного развития в настоящее время считается концепция «креативного класса», объясняющая возникновение нового класса людей в динамично меняющейся экономике постиндустриального общества. Меняются приоритеты общества. Творческие люди вместо карьеры, престижа и высокой зарплаты выбирают ценность созданных условий для работы и жизни, раскрытие своего творческого

потенциала, в том числе толерантную атмосферу и творческие стимулы. Концепция Р. Флориды²⁷ оказала значительное влияние на понимание процессов развития современных территорий (городов), поскольку творческий класс во многом составляют представители творческих индустрий [28]. Другой специалист в области экономики культуры Ч. Лэндри отметил, что «культурные ресурсы – это материал, используемый для создания базовых ценностей города, сырье, которое приходит сегодня на смену углю, стали и золоту» [17].

Из вышесказанного следует то, что становится актуальной активизация совместных усилий территориальных органов управления культурой и туризмом, коммерческих структур, некоммерческих организаций и благотворительных фондов, поддерживающих культуру, и самих организаций культуры всех организационно-правовых форм в создании условий для построения и развития всей «линейки» культурных кластеров. На основе проведенных исследований В.Э. Гординым и М.В. Матецкой М.В. была построена следующая классификация культурных кластеров [27]:

- 1) кластеры культурного наследия;
- 2) этнокультурные кластеры;
- 3) творческие кластеры;
- 4) масс-культурные кластеры;
- 5) арт-инкубаторы.

Выделим основные особенности каждого вида кластера, которые влияют на привлекательность данных кластеров с точки зрения культурного туризма. Кластеры культурного наследия формируются вокруг аутентичных памятников истории, культуры, архитектуры. Аналогично работают входящие в данные кластеры учреждения творческих индустрий. Этнокультурные кластеры исторически образовались в местах компактного проживания коренных и некоренных народов для данной территории. В связи с этим специалисты отмечают большой потенциал и возможности развития такого рода культурных кластеров в северных городах России, построенных на отражении культурной специфики и идентичности северных регионов России [29]. Кластеры, представляющие культуру коренных народов, обычно формируются в сельской местности или малых городах, где лучше сохраняются материальные артефакты и народные традиции. Космополитичные мегаполисы, в свою очередь, создают условия для формирования этнокультурных кластеров некоренных народов, искусственно или естественным образом создававших на протяжении веков или десятилетий своеобразные «культурные резервации». Примерами служат Еврейский город в Праге, Чайна-таун в Нью-Йорке, «русские» районы в Стамбуле (Аксарай, Лалели). Арт-инкубаторы являются относительно новым видом культурных кластеров. Такая форма организационной и территориальной автономизации творческих индустрий предполагает создание территорий, предназначенных для помощи в творческих стартапах для молодежи. Такие арт-инкубаторы спонтанно и целенаправленно

²⁷ Флорида Р. Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые меняют будущее / Р. Флорида; Пер. с англ. - М.: Классика-XX1, 2005. - 430 с.

формируются на базе крупных творческих ВУЗов или творческих факультетов университетов. Большая их часть находится в пределах студенческих кампусов, что не дает возможности активно вовлекать данный вид культурных кластеров в культурный туризм [27].

2. Особенности формирования и функционирования творческих кластеров

2.1 Креативные индустрии и творческие кластеры

Творческий кластер - это объединение субъектов креативных индустрий города на одном пространстве для создания нового уникального творческого продукта, а также направленного на создание инфраструктуры, обеспечивающей их взаимодействие. Существуют различные творческие кластеры по своему содержанию, их образование зависит от особенностей региональных культурных ресурсов (кластеры визуального искусства, современного уличного искусства, декоративно-прикладного искусства, архитектуры и дизайна, мультикультурные и пр.) [30]. Они весьма различны по принципам формирования, территориальным предпочтениям, характеру взаимоотношений с официальной властью, представленным в них творческим индустриям. В то же время творческие кластеры развиваются по определенным принципам, присущим современным творческим индустриям. Современное понимание творческих индустрий построено на принципах творческой (креативной экономики) и отражает комплексный подход к развитию и взаимодействию секторов искусства, медиа, культурного наследия и сектора услуг. Рост сектора творческих индустрий связан с базисными преобразованиями в экономических системах, а именно развитие «постиндустриального общества» и «экономика, основанная на знаниях», рост сектора услуг, повышение роли креативного класса [28]. За последние десятилетия сектор творческих индустрий демонстрирует повышение своей роли как источника занятости, экспорта, создания добавленной стоимости. Сторонники «творческих индустрий» утверждают, что это повышение их экономического значения должно изменить и культурную политику стран и регионов в пользу развития как раз кластерного подхода к сфере культуры. Отметим, что политика в отношении творческих индустрий не может представлять собой расширенную версию существующей культурной политики, построенной на принципах экономики благосостояния, а должна рассматриваться как элемент инновационной политики в экономике в целом. Несмотря на то, что термин творческих индустрий находится в лексиконе экономистов культуры уже более 10 лет, дискуссии о содержательной части и едином понимании творческих индустрий продолжаются до сих пор. Обусловлено это тем, что создание продуктов с высокой долей творческой составляющей характерно для многих отраслей экономики, и выходит далеко за пределы сектора культуры и искусства.

На сегодняшний момент можно говорить о существовании разных моделей развития творческих индустрий, обусловленных различием

культурной политики и местными контекстными факторами. В самых общих чертах в результате анализа литературы по развитию творческих индустрий можно выделить четыре основные модели развития творческих индустрий:

- 1) Модель США [31];
- 2) Европейская модель;
- 3) Азиатская модель [32];
- 4) Модель развивающихся стран [18].

Характеристики каждой модели представлены в Приложении Б. Для всех моделей творческих индустрий характерны тенденции развития по кластерному типу. Творческие индустрии предполагают реализацию творческого и интеллектуального ресурса в «творческий продукт», при этом преобразуются и сами территории расположения кластеров, которые часто могут находиться на невостребованных промышленных территориях города. В кластере возникает общая, специфичная, открытая творческая среда для коммуникации и сотрудничества, формируются новые сети взаимоотношений, на основе которых происходит обмен идеями. Таким образом, можно сделать вывод, что творческие кластеры не только становятся важнейшим фактором территориального развития, но и импульсом для диверсификации продуктов культурного туризма [28]. Творческие кластеры дарят новую жизнь заброшенным территориям, которые становятся привлекательными для молодёжи и обустраиваются ей же. Также творческие площадки всегда создают дополнительную привлекательность для туристов, поскольку многие люди едут посещать именно культурные, творческие места. Творческие кластеры в том числе создают новые рабочие места для молодёжи и становятся точками её притяжения, что положительно влияет на развитие молодёжи, творчества и снижает миграцию. Поэтому творческие кластеры могут создаваться как центры, стягивающие в одно место различные практики, отрасли и звенья культурного процесса. Работа и развитие творческих кластеров ведут к общему результату, работающему в целом на регион: развитие инфраструктуры, занятость и рабочие места для молодежи, возможность для реализации творческой инициативы, приток туристов, оформление городской среды, облагораживание территорий, аренда пустующих заводов.

Творческие кластеры расположены в мегаполисах или в промышленных районах в прошлом индустриальных городов. Их объединяет нацеленность на изменения в экономике, социуме и раскрытие творческих способностей отдельных людей. Креативные индустрии как синтетическое явление тесно связало свободный творческий поиск художников, экономические рецепты успешного бизнеса и решение социальных задач [33]. В России создание творческих кластеров может быть связано не только с решением социокультурных или экономических проблем, но и с созданием условий для повышения конкурентоспособности городов и регионов. У нас только начинают складываться предпосылки по внедрению креативного потенциала в сферу индустрии, несмотря на богатейшие культурные ресурсы регионов. Далее рассмотрим опыт организации творческих кластеров в России и других странах мира.

2.2 Опыт организации творческих кластеров в России и за рубежом

В ходе диссертационного исследования было проведено эмпирическое предпроектное исследование в виде интервьюирования менеджеров творческих кластеров в Москве и Санкт-Петербурге, а также анкетирование менеджеров творческих кластеров в регионах. В ходе исследования творческих кластеров были использованы следующие методы: анализ официальных статистических данных, социологическое исследование; индивидуальные интервью, анкетирование в форме индивидуального обследования с помощью онлайн-анкеты, метод анализа документов, наблюдение.

Как уже было сказано выше, первыми развитием творческих индустрий занялись власти Великобритании. Один из первых проектов был реализован в городе Хаддерсфилд, в котором к 1980 году практически не осталось действующих рабочих мест. В этих условиях решающую роль в поддержке населения города сыграли муниципальные власти и приглашенные специалисты, которые предприняли два важнейших шага: в городе было создано пространство для общения людей самых разных профессий и социальных групп; городские власти стали обучать бывших шахтеров работе на компьютерах. Через 10 лет город Хаддерсфилд стал одним из главных центров мультимедийных технологий в Великобритании. Деньги вкладывались не в промышленность, но в городскую инфраструктуру, в оптимизацию креативных качеств жителей безотносительно к тому, кто они по профессии, в развитие так называемых креативных индустрий. Это снизило уровень социальной напряженности, уровень безработицы, и это превратило Великобританию из пионера индустриального общества в пионера постиндустриального общества. Главный упор был сделан на развитие креативных технологий, креативных индустрий [34].

Мировые кластеры бывают разных размеров — от больших районов Голливуд (район Лос-Анджелеса), индийский кинематографический центр Болливуд (район Мумбая, бывшего Бомбея), Силиконовая долина, Эмшер-парк (парк индустриальной культуры в центре Рурского бассейна) до масштабов городских построек, поменявших свое историческое назначение.

Пивоварня Трумана (Truman Brewery) – это содружество независимых творческих компаний, нашедшее приют в здании бывшей пивоварни. Кластер, расположенный в лондонском Ист-Энде, сохранивший имя пивовара XVII в. Новое здание Truman Brewery было возведено на Брик Лейн в 1888 г., в нём разместилась крупнейшая пивоварня Лондона. В то время Ист-Энд служил своеобразной «обслуживающей зоной» для богатого центра города и лондонского Сити - здесь располагались небольшие заводы, склады, рынки, цеха по изготовлению разного рода продукции. В 1988 г., спустя сто лет после открытия, оно перестало быть пивоварней, но по-прежнему его судьба связана с развитием города. Сегодня «старая пивоварня Трумана» (The Old Truman Brewery) привлекает людей со всего мира. На одиннадцати акрах земли расположены бары, рестораны, магазины, мастерские, пространства для

выставок и конференций, офисы и два рынка, которые открыты дважды в неделю и где можно купить дизайнерскую одежду [35].

The Mushroom work в Ньюкасле – небольшой кластер, расположенный на северо-восточном побережье Великобритании. Долгое время Ньюкасл был индустриальным центром (судостроение, судоремонтная, электротехническая промышленность, производство горно-шахтного оборудования и т. д.). Сегодня Ньюкасл получает все большую известность как университетский город и центр культуры и искусства. Исторический центр города соседствует с промышленной зоной, в которой раньше располагались заводы и складские помещения. Британский художник и предприниматель Ник Джеймс создал творческий кластер The Mushroom work, который вмещает художественные галереи и мастерские художников, кинотеатры и кинопродюсерские компании, книжные магазины и издательства, культурные центры и офисы самых разных творческих предприятий. Сегодня эта часть города конкурирует с историческим центром по притоку посетителей, как из числа местных жителей, так и из числа туристов. Цель работы кластера сформулирована просто — поддержка молодых творческих профессионалов через предоставление им помещений на льготных условиях. Потенциальный член творческого кластера может быть дизайнером мебели, писателем, художником или дизайнером книги. Договор обычно заключается на один–два года, в течение этого времени новый член кластера должен добиться успеха. Примечательно, что «сердцем» The Mushroom work Ник Джеймс называет не выставочный зал, а кухню. Возможность общаться, обсуждать с единомышленниками свои творческие и предпринимательские идеи становится катализатором развития и поддерживает художников не меньше, чем льготные арендные ставки [35].

Одним из мировых лидеров в сфере креативной экономики, помимо Великобритании и США, является Германия. К креативной экономике в Германии, согласно экспертным оценкам, относится около 210000 предприятий с почти 1 млн работников. По оценке федерального министерства экономики, оборот креативной экономики составляет около 125 млрд евро в год, тенденция растет [3]. Формирование креативной экономики в Германии активно продолжается. Например, Рурская область, которая еще недавно была промышленным регионом, постепенно превращается в креативный центр. Здесь проживает 5,3 млн человек, есть пять опер, пять университетов. В 2010 г. Рурская область выступает как «культурная столица Европы». В экономике региона происходит структурная трансформация: вместо угольных шахт и тяжелой промышленности появляются креативные индустрии. Шахта «Цольферайн» в Эссене, законсервированная в 1986 и в 2001 гг. включенная в список Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО, теперь играет роль культурного центра, «Зал столетия» («Jahrhunderthalle») в Бохуме переоборудован в концертный зал, а металлургический завод в Дуйсбурге-Майдерихе стал центральной частью ландшафтного парка.

В начале 1990-х литовский город Ужупис представлял собой депрессивный и запущенный район, в котором на полную мощность работала трикотажная фабрика «Вилия» и завод электросчетчиков. Основными

проблемами района были процветание криминала, а также эксцентричные мероприятия (сплав на крышах от Камаза по реке Вильняле). У берегов реки Вильняла расположился сквот, который теперь уже отреставрирован и преобразован в инкубатор искусств — «Дом над рекой». Сначала там собирались художники и живописцы, и со временем дом стал центром притяжения для местной богемы и дал толчок к развитию всего района. Здесь работало достаточно много художественных мастерских и кафе «Ужупис», в котором возникла идея будущей Республики. Первого апреля 1997 года в карнавальную ночь район объявил свою независимость. С тех пор здесь имеется свой президент, премьер-министр, министры и конституция. Со временем уникальный социальный и культурный капитал, а также целенаправленная деятельность общины превратили Ужупис в центр творческих индустрий. Его влияние на культурную, экономическую и социальную жизнь вышло за пределы Вильнюса и даже Литвы. В течение многих лет Ужупис естественным образом трансформировался в платформу творческих индустрий. Таким образом, целый район в старом городе превратился в один большой креативный кластер. Ежегодный доход от креативных индустрий в Ужупис составляет шесть миллионов евро. Здесь действуют пятьдесят различных бизнесов, работает более 300 представителей творческой сферы, обустроено около 10 тыс. кв. м. креативного пространства. Арт-инкубатор Ужуписа в настоящее время насчитывает 1200 кв. м. площадей. Здесь также расположены Вильнюсская академия искусств, частные школы, галереи и выставочные центры. Общество Ужуписа продолжает организовывать мероприятия, которые объединяют членов сообществ, поддерживают творческий потенциал и помогают коммерциализировать их деятельность [36].

В прошлом шведский Бутчюрк – маленький город, находящийся неподалёку от Стокгольма, с населением в 75000 человек. В городе на момент начала исследования проживало 75 национальностей, говорящих на 100 языках, - горожане, в основном, приезжие из разных стран. Основные проблемы, с которыми сталкивались жители и власти - безработица, криминальная обстановка, отток граждан в другие города и страны. Для диагностики и решения городских проблем политики Будчюрка пригласили консультантов, которые провели исследование и выявили следующие проблемы: иммигранты, которым интегрироваться, получить работу и реализоваться в местном сообществе; молодое затратное население, которому нужен досуг, школы, культурные и спортивные мероприятия, но налогов они не платят. Однако все ни один консультант не предложил решения этих проблем.

В то же время в Швеции набирала обороты группа артистов современного цирка Cirkus Cirka. Для представлений нужны были артисты, но в Швеции не было цирковых школ. Петер Энглен²⁸ активно поддерживал этот коллектив и помогал найти ресурсы. Цирковые артисты и Петер Энглен предложили министерству культуры инвестировать в реконструкцию промышленной зоны

²⁸ Петер Энглен – активный участник национальной программы Швеции по развитию креативных индустрий.

под новый цирковой центр с классами и тренировочным помещением, поскольку видели в этом месте потенциал и творчество. По истечению шести месяцев было проведено несколько мероприятий, в СМИ появились позитивные материалы о площадке, но стало ясно, что одного коллектива и одной школы мало для создания большого сообщества и влияния на весь город. П. Энглен предложил политикам разработать стратегию развития города, связанные с уникальными чертами города - иммигрантами и молодёжью. Исследователем было выявлено, что в Швеции активно развиваются творческие индустрии, которые составляли 4,8 % ВВП Швеции в 2001 году. В этом секторе работало около 280 000 человек (около 7% общей занятости), годовой рост отрасли в 1995-2001 составил в среднем 6.4 %. (источник: КК Foundation), а потребление культуры в Швеции возросло в период 1985-99 с 26 до 37 миллиардов крон. Также выяснилось, что муниципалитета есть уже длительная история поддержки культурных программ для молодежи – в городе функционирует медиа-школа, несколько музыкальных групп в стиле хип-хоп, в муниципалитете работают заинтересованные люди, есть спортивные клубы, выставочный зал, национальный театр, один из крупнейших гастролирующих театров в мире и многое другое. Энглен подготовил отчёт и привлёк всех заинтересованных участников на встречу, во время которой было представлено видение совместной работы, а также была разработана совместная стратегия, которая заключалась в фокусировке на сильных сторонах; долгосрочных стратегических инвестициях в культуру, искусство и творческие индустрии; создании места встречи (кластера), где творческие люди могут осуществлять свои идеи. По итогу встречи были сформулированы следующие политические цели и амбиции, подкрепляющие стратегию:

- 1) повышение уровня занятости – создание рабочих мест в растущем секторе экономики;
- 2) повышение уровня образования – молодые люди хотят работать в творческом секторе, и им для этого необходимо образование;
- 3) увеличение числа людей, остающихся жить в Бутчюрке, и обеспечение лучшей жизни для жителей города – людям нравится жить в творческих местах, куда они и стремятся.
- 4) усиление влияния – поддержка молодёжи, посредством предоставления ей средств для самовыражения.

Первое время кластер строился достаточно сложно, поскольку изначально не было очевидных примеров или готовых шаблонов строительства кластеров, не было образовательных конференций, где можно было бы обменяться опытом и идеями. Поэтому организаторы были вынуждены использовать метод проб и ошибок. Обобщая опыт организации кластера в Швеции создатели выделяют следующие элементы его формирования:

- 1) подвижники – люди, всерьёз увлеченные своим делом, предприниматели. С самого начала в Subtopia была цирковая труппа Circus Cirkör, которая вдохновила Бутчюрку на новый стиль мышления и работы и привлекла внимание других людей к городу. Позже появились подвижники из сектора кино/медиа. В начале в Subtopia было 5 организаций, сегодня кластер

насчитывает около 50 ассоциаций, компаний и организаций и примерно столько же проектов.

2) фокусировка. Сегодня Subtopia – это площадка для запуска идей и задумок, свободная зона для культуры и творческих индустрий. Фокусировка сделана на двух секторах творческих индустрий - цирк/уличные представления/варьете и фильм/медиа.

3) видение и миссия. Видение Subtopia - «Subtopia – это место встречи и международный центр, где творческие люди чувствуют себя как дома, воплощают свои мечты и делают мир чуточку лучше». Миссия: создать место, где разные люди и компании совместно развивают идеи и бизнес; быть свободной зоной и экспериментальной лабораторией для нестандартного инновационного мышления; стимулировать и поддерживать саморазвитие предпринимателей, быть пусковой площадкой для энтузиастов с хорошими идеями; поддерживать профессиональное развитие, преимущественно в сфере циркового искусства и кино/медиа; обеспечивать предложение помещений для производственного процесса, проведения встреч и презентаций; всегда быть открытыми новому, работать для обеспечения устойчивости и общественного блага на местном, региональном, национальном и международном уровнях.

4) организация. В начале работы Subtopia только 1 человек работал полный рабочий день и несколько помощников. Сейчас в штате 14 сотрудников работают полный рабочий день и четверо – неполный. В 2002 у кластера было около 4.000 м² в собственности, сейчас – 16.000 м².

5) бизнес идея. Subtopia продает: социальное благо государственному сектору; возможность получить опыт для отдельных людей; необходимые площадки для предпринимателей. Основу бизнес-плана проекта «Subtopia» составляет взаимодействие между культурой, образованием, бизнесом и социальной инициативой. Создатели убеждены, что именно это сочетание обеспечивает инновации и творчество.

6) стабильное финансирование. В Бутчюрке исследователи обнаружили, что многие компании заинтересованы в проведении встреч и конференций в творческой обстановке, и сейчас площадка получает все больше доходов от этого. Годовой бюджет Subtopia составляет около 16 миллионов шведских крон (ок. 66 млн. руб.). Половину из них (8 млн.) мы получаем за то, что делаем по заказу муниципалитета Бутчюрки. Плата от арендаторов составляет около 5,7 млн. Доходы от проведения конференций и совещаний - 1, 5 млн. и другие статьи доходов - 0,8 млн.

7) долгосрочная политическая поддержка. Важно, чтобы муниципалитет и региональные власти долгосрочно инвестировали в инфраструктуру - новые школы, студии, сцены и люди, которые могут управлять творческими кластерами, и, конечно, бизнес-инкубаторы.

Интерес Бутчюрки в творческом кластере состоит в том, что в СМИ образ города совершенно изменился - появилось множество положительных статей, за последние годы город был удостоен всевозможных наград: «Культурный муниципалитет года», «Молодежный муниципалитет года», «Устойчивый муниципалитет года», «Лучшие муниципальные программы для детей».

Руководитель цирковой труппы Circus Cirköf был назван лучшим молодым бизнес-лидером года. Данные достижения оказали влияние на жителей и повысили их самоуважение. Основные социальные эффекты, случившиеся благодаря реализации творческого кластера: большой спрос на недвижимость, заметный рост занятости и возможностей для работы, увеличение занятости в секторе творческих индустрий, в школах преподают достойные учителя. Сегодня у Бутчюрки репутация передового муниципалитета, места, где интересно работать. Также был привлечён частный капитал - одна из компаний решила построить здесь самый крупный в Северной Европе парк развлечений, в который они планируют инвестировать 1,2 млрд. шведских крон (5 млрд. руб.). Открытие парка развлечений создаст множество рабочих мест для жителей Бутчюрки. Такое решение принято компанией, в том числе, благодаря инициативам властей по развитию творческих индустрий в гетто [37].

ExRotaprint (Германия) – объединение, созданное для того, чтобы сохранить от разрушения и от превращения в элитный анклав пустующую фабрику печатных машин в небогатом районе Берлина. Создатели творческого пространства оформили аренду зданий на 99 лет. Компания ExRotaprint gGmbH основана арендаторами, которые были заинтересованы в том, чтобы принять активное участие в развитии территории. Сейчас это девять партнеров, один из которых - ассоциация RotaClub, открытая платформа для всех желающих арендовать помещения. ExRotaprint сдает в аренду третью часть территории для следующих направлений: работа, искусство и сообщество. Здесь смешиваются бизнес, местные общественные организации и независимые представители творческих профессий. Таким образом, возникает образ сообщества как альтернатива навязанным мечтам о частной прибыли, и одновременно поощряется кооперация и обмен идеями. Экономическая основа проекта – сдача помещений в аренду. Аренда приносит прибыль, но эти средства идут на некоммерческие цели, которые задекларированы в уставе ExRotaprint, поскольку площадка является официальным некоммерческим предприятием. Первая цель – сохранение исторических зданий. Вторая – поддержка искусства и культуры. Партнеры не могут перепродать свою долю по более высокой цене – таким образом, гарантируется долгосрочное использование территории и предотвращается джентрификация. Политика по отношению к арендаторам. Мы выбираем арендаторов в соответствии с нашей концепцией «работа, искусство, комьюнити», но всегда внимательно изучаем и тщательно выбираем проекты, которые полезны для сообщества ExRotaprint. Доступность производственных площадок и оборудования в идеале приводит к сотрудничеству. Люди творческих профессий очень хорошо встроены в сети и часто создают свои собственные профессиональные структуры.

Государство не принимает никакой роли в развитии кластера. ExRotaprint – это частная некоммерческая инициатива, независимая от субсидий. Ближайшие и долгосрочные планы развития. В течение 2-3 лет мы планируем завершить реконструкцию, и тем самым укрепить здания на следующие 30 лет. Долгосрочные планы включают в себя новые проекты в соседних районах. Менеджеры площадки считают необходимым

распространять свои идеи, чтобы обеспечить еще больше пространства для некоммерческой деятельности, особенно в непосредственной близости от ExRotaprint, где индустрия недвижимости готова использовать проект в своих целях [38].

Анализируя опыт организации творческих кластеров за рубежом, мы пришли к следующим выводам. Возникновение творческих кластеров в Европе обусловлено появлением ряда острых социальных проблем в связи с экономическим кризисом. Для решения проблем безработицы, растущего уровня криминала, миграции населения были реализованы первые проекты по созданию творческих кластеров с учётом ресурсов, которыми уже обладала территория в виде представителей творческого класса и заброшенных индустриальных пространств, а также с привлечением внешних ресурсов в виде экспертов, специалистов менеджеров. Можно выделить три механизма создания творческих кластеров:

1) Инициация проекта государственными органами – поддержка инициативы, привлечение экспертов и специалистов, разработка концепций и стратегии реализации проекта, полное финансирование и организационная поддержка;

2) Инициация проекта творческими деятелями, разработка собственной концепции, долгосрочная аренда помещения, привлечение арендаторов под концепцию, развитие инфраструктуры и прилегающих территорий как для художников, так и для туристов;

3) Сквоттинг²⁹. Захват помещений представителями творческого класса, обустройство его под мастерские и другие помещения для жизнедеятельности творческих активистов, открытие выставочных пространств.

Также одной из особенностей европейского подхода к организации творческих кластеров является то, это происходит в масштабах всего города, с сильной поддержкой властей и бизнеса. Основные выгоды организации и развития творческих кластеров для государств и городов: обеспечение занятости молодёжи, превращение заброшенных территорий в творческие города, создание конкурентоспособной продукции, создание туристической привлекательности, решение социальных проблем, снятие общественного недовольства.

Далее рассмотрим опыт организации и функционирования творческих на территории России. Центр дизайна ARTPLAY - первый творческий кластер России, образованный в 2005 году в районе метро «Парк Культуры». На старом месте была ткацкая шелковая фабрика «Красная роза» – краснокирпичная фабричная постройка XIX века, часть которой стояла в совершенно разрушенном состоянии. Кластерообразующей компанией стало дизайнерское бюро под названием ARTPLAY, которое сняло помещение в 10 000 квадратных метров и притянуло архитекторов и дизайнеров, который начали обустраивать заброшенное пространство и впоследствии стали организаторами всего

²⁹ Сквоттинг - самопроизвольное заселение заброшенных или нежилых помещений людьми, не являющимися арендаторами или собственниками данных помещений.

проекта. Таким образом, в ARTPLAY поселились около 50 организаций архитектурно-дизайнерского направления, появились кафе, ресторан, зал для общих мероприятий. Этот момент, показывал, что ARTPLAY - не просто бизнес-центр, но что в этом бизнес-центре есть своя творческая политика. Возникла и политика отбора организаций-субарендаторов – в команду брали только творческие организации, а также некоторые магазины и салоны, связанные с архитектурой и строительством. ARTPLAY стал хорошо известен в Москве. Но договор аренды закончился, и учредители ARTPLAY нашли новое место на Яузе – огромную территорию бывшего большого завода «Манометр», куда и переехал творческий кластер и функционирует здесь до сих пор [7].

На сегодняшний день Центр дизайна ARTPLAY представляет собой специализированный деловой и торговый центр в области архитектуры и дизайна. Он объединяет на своей территории дизайнеров, архитекторов, проектировщиков, поставщиков и продавцов мебели, света, керамики, отделочных материалов и специального оборудования. Всего на территории расположились более 300 архитектурных бюро, дизайн студий и шоурумов, предлагающих своим покупателям и клиентам полный спектр товаров и услуг в сфере строительства и ремонта для объектов любой сложности. В Центре ARTPLAY также нашли себе место молодые московские галереи, мастерские художников, кафе, бары, книжные магазины, музыкальный клуб, школа дизайна, кинотеатр, детская художественная студия и другие организации. Основная задача управляющих творческим кластером - вовлечение арендаторов во взаимовыгодное сотрудничество друг с другом.

Отдельное динамично развивающееся направление деятельности ARTPLAY связано с реализацией масштабных культурно-выставочных проектов, в том числе международных, что привлекает туристов. Выставочные пространства Центра дизайна ARTPLAY — это экспозиционные залы, где регулярно проходят выставки современного искусства, фестивали видео-арта, концерты альтернативной музыки, спектакли, кинопоказы, лекции, мастер-классы [39].

В 2008 году территория бывшего завода «Хрустальный» была приобретена новыми владельцами и в последствии преобразована в дизайн-завод «Флакон». Ранее здесь работала французская компания, которая выпускала флаконы для парфюмерной продукции, поэтому на территории остались горы бутылочек, которые здесь бережно хранят, видят в них большую имиджевую ценность. Территория располагала хорошей инфраструктурой для строительства, например, бизнес центра. Руководство приняло инновационное решение – отдавать эти помещения молодым креативным компаниям, при этом сделав уступки – предоставило возможность творческих решений и снизило арендную процентную ставку. Так стало формироваться сообщество «жителей Флакона». Основные арендаторы – это творческие перспективные компании, которые близки к дизайну в популярном и житейском смысле, и являются жителями флакона, которые имеют равные права и голоса (рекламные агентства, креативные компании, редакции журналов, телеканалы и уникальные шоурумы, которые не представлены в обычных бизнес-центрах). К арендаторам

предъявляется ряд требований. Во-первых, арендаторы должны быть со своей четкой, сформированной целевой аудиторией, что позволяет нам формировать общий трафик на дизайн-заводе. Во-вторых, это должна быть компания, которая соответствует требованиям творчества как такового. Важно, чтобы продукты, которые продаются на «Флаконе», всегда были оригинальными и финансово доступным для целевой аудитории.

Стратегия руководства «Флакона» — это дизайн развития новых социальных связей, новаторство. «Флакон» начал идти своим, собственным путем, совершенно интуитивно. Как показывает мониторинг отечественных и западных СМИ, опыт общения с иностранными коллегами, многие российские и зарубежные кластеры ориентируются на «Флакон», например, «Дамбо» – это американский кластер, который находится в Нью-Йорке, в Бруклине. Они работают и копируют многие моменты, которые присутствуют на «Флаконе».

Дизайн-завод «Флакон» капитализирует на трёх основных направлениях:

1) сдача помещений в аренду под офисы, торговые помещения или мероприятия;

2) организация собственных мероприятий. Во «Флаконе» реализуются два уровня мероприятий - мероприятия по краткосрочной аренде в пространствах loft, space и cube, которые сдаются под мероприятия компаниям за деньги; мероприятия, рассчитанные на market-in, на широкую целевую аудиторию, которые являются и имиджевыми, и коммерческими.

3) работа коворкинга, который себя окупает и приносит прибыль. Коворкинг дает начинающим бизнесменам экономию бюджета, поиск партнеров и коллаборацию между начинающими бизнесами. Уже есть факт рождения новых успешных компаний, которые вышли из коворкингов - люди приходили каждый со своими идеями, объединялись и делали новые компании.

4) новые интеллектуальные продукты - social enterprise. Например, через социальные активности «Флакон» помогает в том числе и торговым маркам.

Команда маркетинга Флакона работает на рынке B2B – с бизнесом жителей дизайн-завода, на рынке B2C – с потребителями, целевой аудиторией, а также на рынке B2G. Одна из важных целей «Флакона» связана с выстраиванием отношений с государством — стать более полезными как городу, так и стране в целом. Многие творческие площадки из других городов обращаются за помощью, поддержкой и советом к дизайн-заводу «Флакон» (Казань, Ярославль, Нижний Новгород, Владивосток и пр.). Поэтому в 2013 году на площадке «Флакона» впервые прошёл форум культурных кластеров, который преследовал следующие цели: налаживание государственно-коммерческого партнерства, то есть создание условий для проведения совместных проектов государства и частных структур как в масштабе города, так и в масштабе регионов; консультацию тех многочисленных желающих, которым реально нужна помощь; налаживание новых связей между разными ветвями власти [40].

На базе «Флакона» сформировалось своё сообщество - это не только жители, но и люди, которые лояльны Флакону, а также аудитория, на которую направлена наша основная деятельность. Флакон работает с крупными

спонсорами, в том числе, в рамках проведения общегородских мероприятий на площадке. Флакон позиционирует себя как третье место, это и дом, и работа, и проведение досуга. Средняя продолжительность нахождения жителей на территории гораздо больше, чем обычный рабочий день — от 12 часов и выше [41].

В Санкт-Петербурге творческие кластеры начали появляться сразу после запуска в Москве, здесь стал популярным формат лофт-проектов. Популярность лофтов в Петербурге обусловлена огромным количеством заброшенных или полузаброшенных промышленных зданий - интересных дореволюционных построек практически в центре города, а также количеством творческой интеллигенции в Петербурге. Неудивительно, что просторные светлые помещения с низкой арендной платой и необычной атмосферой привлекают художников. А уж тем более это касается Обводного канала, набережные которого почти целиком состоят из промышленной архитектуры конца XIX - начала XX века, причем сейчас большая часть заводов заброшена и бесхозна. Сейчас популярны творческие пространства «Этажи», «Ткачи», «Новая Голландия», Артмуза», которые также имеют свою специализацию и целевую аудиторию.

Культурный центр Лофт Проект ЭТАЖИ — пионер лофт-дизайна и одно из крупнейших выставочных пространств в Санкт-Петербурге. С 2007 года центр занимает площадь бывшего хлебозавода на Лиговском пр., 74. Авторы проекта – дизайнеры братья Архипенко, сохранившие элементы индустриального прошлого, дополнив интерьер антикварной мебелью и стеклянным полом. На сегодняшний день на территории в 3000 квадратных метров находятся две галереи современного искусства, четыре выставочных пространства, кофейня и хостел. Актуальные экспозиции на площадках Лофт Проект ЭТАЖИ соседствуют с обширной событийной программой, в которую входят серии лекций и дискуссий по искусству и дизайну, кинопоказы, театральные события, занятия теорией и практикой кураторства, мастер-классы для детей. Помимо выставочной и образовательной деятельности, Лофт Проект ЭТАЖИ активно реализует социально значимые благотворительные проекты, привлекая к участию в них лучшие художественные ресурсы города. Важное направление деятельности культурного центра — международные проекты в сфере современного искусства, которые Лофт Проект ЭТАЖИ организует совместно с культурными институтами стран Евросоюза и комитетами города [42].

Креативное пространство ТКАЧИ — бизнес-центр класса «В+», позиционирующий себя многофункциональным центром для культуры, образования, работы и отдыха, созданный в Санкт-Петербурге, в реконструированном здании бывшей прядильно-ткацкой фабрики им. Петра Анисимова по адресу: Наб. Обводного канала, 60 [43]. ТКАЧИ были открыты в мае 2010 года, но начали функционировать после реставрации, в конце 2012 года. Внешне здание практически не изменилось, а внутри на пяти этажах разместились магазины и шоу-румы, офисы. Дизайн интерьеров был создан компанией «Архпроект-3». «Градозащитники Петербурга» (активисты и

общественные организации Петербурга, выступающие за защиту исторических построек) дали этому проекту высокую оценку и многие из них называют реконструкцию здания бумагопрядильной мануфактуры одним из наиболее удачных примеров работы с историческими постройками. В конце 2013 года в рамках Ежегодного городского смотра-конкурса на лучшее комплексное благоустройство территорий районов Санкт-Петербурга «Ткачи» заняли первое место в номинации «Самый благоустроенный объект культурного наследия (памятник истории и культуры)» среди пяти районов Петербурга.

В настоящий момент «Ткачи» — это многофункциональный центр площадью 10 000 кв. метров. На первом этаже «Ткачей» расположена торговая зона, здесь работают магазины и шоу-румы, в которых продаётся модная одежда и обувь, товары для творчества, книги, оборудование для музыкантов и пр. Со второго по четвертый этаж размещаются компании, чья деятельность связана с креативными индустриями: дизайнеры и архитекторы, издатели и фотографы, рекламщики и пиарщики, специалисты в сфере развлечений и организации мероприятий. На пятом этаже «Ткачей» на площади в 1000 кв. м организовано многофункциональное публичное пространство (Tkachi Open Space), где проходят благотворительные акции, детские праздники, выставки, концерты, вечеринки, семинары и мастер-классы, творческие мастерские и пр.

Руководство «Ткачей» желает собрать наиболее креативных харизматичных, известных и финансово успешных предпринимателей Петербурга. Исходя из этой позиции формируются цели и задачи пространства. Ближайшие планы креативных управляющих «Ткачей» связаны с освоением окружающих «Ткачи» пространств [44]. На сегодняшний день креативное пространство ТКАЧИ стало своеобразным отражением увлечений, течений и разносторонних граней современного Петербурга [45].

Артмуза – творческий кластер, расположенный в Санкт-Петербурге, на Васильевском острове, в зданиях бывшего завода музыкальных инструментов «Муздеталь», который с 2013 года обрел новый имидж. На данный момент это территория искусств, общей площадью 13 000 квадратных метров, где комфортно разместились и плодотворно работают несколько художественных галерей, дизайн-студии, модные дома, рекламные агентства, креативные пространства, студии интерьера, институты бизнес-арта, мастерские художников и скульпторов, рестобар и арт-столовая. В Артмузе работает несколько выставочных пространств, которые регулярно обновляются новыми экспозициями современных художников. Общая площадь галерей лофт-пространства превышает 2000 квадратных метров, что позволяет одновременно проводить несколько художественных выставок разных направленностей. Помимо выставок, здесь регулярно проводятся мастер-классы по искусству и дизайну, устраиваются лекции и семинары [46].

С 2012 года творческие кластеры пришли в регионы. На данный момент творческие кластеры активно развиваются в Ульяновске, Костроме, Красноярске, Новосибирске, Екатеринбурге, Иваново, Владивостоке, Калининграде, Казани, Тюмени, Ярославле и т.д.

Креативное бизнес-пространство «Квартал» в Ульяновске было открыто 2 ноября 2012 года по инициативе Губернатора – Председателя Правительства Ульяновской области Сергея Морозова, при поддержке и непосредственном участии Фонда «Ульяновск – культурная столица» и Министерства искусства и культурной политики Ульяновской области. Открытие «Квартала» стало одним из первых шагов на пути к созданию кластера творческих индустрий области. «Квартал» – это культурный бизнес-инкубатор, место для полезных коммуникаций, объединения бизнеса и творчества, многофункциональная креативная площадка, организация, которая занимается поддержкой стартапов и проектов предпринимателей, работающих в сфере арт-индустрий. В ходе 3-летней работы бизнес-пространство трансформировалось и приобрело новые направления деятельности. Одно из таких направлений – это интеллектуальная, креативная поддержка творческих инициатив горожан и свободных художников. Сейчас "Квартал" содержит в себе функции галереи, открытого общественного пространства, киноплощадки, концертного зала, буккроссинга, лектория, театра, центра городских инициатив. С одной стороны, «Квартал» это место для горожан, а с другой это профессиональный кейс для менеджмента в сфере культуры, пример того как можно эффективно строить работу с целевой аудиторией, создавать неповторяемый контент, вовлекать творцов на безвозмездной основе и проектировать деятельность с отсутствием бюджета на неё. Создание креативного пространства "Квартал" уже сегодня находится в центре внимания на самых разных уровнях – данной практикой интересуются российские и зарубежные эксперты, а также представители креативных индустрий из других регионов России, где на сегодняшний день ещё отсутствует подобный опыт. Таким образом, в Ульяновской области создается модель работы с творческими предпринимателями и креативным классом, которую можно тиражировать в российском масштабе.

Резиденты отбираются по результатам открытого конкурса и получают право на аренду помещений "Квартала". Кандидаты должны иметь свой бизнес, соответствующий любой из творческих индустрий. Для творческих предпринимателей проводятся образовательные программы, консультации, мастер-классы. Здесь им оказывается всесторонняя поддержка – услуги по юридическому и финансовому сопровождению, PR-продвижению проектов, организуются полноценные программы обучения, и предоставляется информация об обучающих семинарах и стажировках за пределами Ульяновской области. За 3 года в креативном пространстве «Квартал» арендовали помещения одиннадцать творческих бизнесменов, трое из которых остаются резидентами и на 2016 год. «Квартал» не является коммерческой организацией. К организации мероприятий привлекаются местные жители, неформальные сообщества, творцы, государственные учреждения культуры и различные организации.

"Квартал" - это единственное творческое пространство в городе. Мы уникальны не только тем, что созданы при поддержке Правительства, но и тем, что научились слышать, понимать запросы горожан и взаимодействовать с ними. Один из последних уникальных проектов, реализующихся на базе

"Квартала" – региональная полугодовая программа «Кадры новой культуры», нацеленная на обучение «нового поколения» креативных менеджеров, которые впоследствии готовы работать в сфере культуры. Таким образом, «Квартал» начинает внедрять современные технологии работы не только на своей территории, но и распространять их, обучать этим технологиям представителей традиционных учреждений культуры, а также людей, желающих работать в этом направлении. Партнерами пространства являются такие крупные организации как: Гёте-институт в Москве, Фонд имени Роберта Боша, Объединение STIC, Ассоциация MitOst, Британский Совет в Москве, Дизайн-завод «Флакон» (г. Москва), Институт медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка»; Центр развития творческих предпринимателей (г. Санкт-Петербург), Центр развития предпринимательства (г. Ульяновск), Корпорация развития предпринимательства в Ульяновской области и другие. Сейчас, мы уже начали выходить за пределы своей площадки и осваивать городские пространства. Далее планируем продолжать транслировать свой опыт в ближайшие регионы и даже за рубеж. Так же планируем развиваться и открывать филиалы [47].

В Ярославле в 2007 году инициативная группа предложила руководству текстильной фабрики «Красный перекоп» провести эксперимент - на один день превратить работающую фабрику в творческую лабораторию, на месте существующих цехов для горожан организовать творческие мастерские по фотографии, танцу, театру, иностранным языкам. Местные архитекторы соорудили из фабричных отходов инсталляции, а актеры ТЮЗа, танцевальная студия и французский театр вечером представили перформанс, раскрывающий свое видение фабричной жизни. Спустя 6 лет обновленная команда инициаторов снова вернулись на фабрику уже с долгосрочным проектом, предполагающим создание независимого культурного и коммуникационного центра TEXTIL. Процесс начался с построения коммуникации - создания новых связей и формирования общих ценностей горожанина. Для начала стратегически важно было выстроить диалог, внутри команды и с руководством фабрики, «соседями», провести апробацию разных форматов событий.

История площадки «TEXTIL» началась в 2013 году с превращения складского двора в городскую площадь с регулярными событиями. Площадь, цех и происходящие там процессы нацелены на объединение городских активистов и сообществ, популяризацию лучших городских практик. В преобразовании индустриальной площадки в общественное пространство приняли участие команда площадки и местные жители, которые построили деревянную уличную мебель, детские площадки и сцену. В течение 2013-2014 года на территории происходили регулярные мероприятия. В феврале 2014 года активистами TEXTIL было проведено городское исследование района, которое предполагало анализ городской среды и человеческого капитала. Были выделены положительные факторы среды: разнообразное благоустройство во дворах, сделанное силами жителей, в том числе так называемый ЖЭК-арт; ответственную позицию местных жителей по отношению к своему району.

Основные минусы: индустриальное захолустье. Во второй часть исследования была поставлена задача — узнать, кто лидеры городских изменений и узнать, насколько эти люди готовы делиться опытом и подключаться к общим проектам в районе. Исследователям удалось найти много активистов дворов и познакомиться с ними. После исследования территории команда TEXTIL организовала ряд мероприятий для жителей района, лекториев, проектных встреч для местных общественных деятелей. В Ярославле вместе с «TEXTIL» у жителей появились новые возможности провести свой выходной день в городе. Сейчас подготовка каждого мероприятия проходит в рамках открытых рабочих встреч, к которым может присоединиться любой горожанин, готовый присоединяться и участвовать или инициировать собственные городские проекты [48].

«TEXTIL» может стать первым примером трансформации индустриального пространства в культурный и коммуникационный центр. Проекты, инициированные командой «TEXTIL», способствуют мотивации горожан, увеличению интереса к участию в жизни города, выстраиванию диалога власти, бизнеса и общественности. Открытый формат проектной работы создает условия для привлечения участников и волонтеров, повышения компетентности городских активистов, появления новых лидеров и проектов. Создатели планируют постепенно осваивать пространство бывшего хлопкового склада фабрики «Красный Перекоп», делать его востребованным. Основная цель управляющих площадкой «TEXTIL» - формирование общего пространства культуры для жителей, которые живут по соседству, для активных горожан, которые приезжают из других районов города, и для участников, экспертов, туристов из других городов [49].

В Красноярске тоже начался этап преобразования заброшенных зданий в арт-пространства. В 2013 году открылись сразу две творческие площадки — культурное пространство «Каменка» и молодежный творческий бизнес-центр "Пилот" в зданиях бывшего дома культуры и ночного клуба, соответственно. Создание молодежного творческого бизнес-центра «Пилот» произошло благодаря процессу модификации идеи создания в Красноярске творческого кластера, которая уже витала в творческих кругах и обсуждалась в интернет-пространстве. Проблема реализации творческого продукта и миграции творческих единиц в столицы набрала критическую массу. К тому моменту в Молодежном центре "Новые имена" вопрос дальнейшей стратегии работы с творческой молодежью, с учетом внутренних и внешних запросов на создание площадки встал ребром. Появился проект Молодежного творческого бизнес-центра, который явился качественным развитием операторского проекта «Новые имена», а также ключевой частью Мета проекта молодёжного центра по созданию в Красноярске молодёжного творческого кластера, где интегрировались и объединялись действия по поддержке творческих инициатив. В 2011 году проект был презентован на КМФ и велись поиски места. На КМФ в ноябре 2012 года мэр города передал "Пилот" в ведомство МЦ. Проект создания творческого кластера в Красноярске был неоднократно представлен инициативной группой молодёжного центра «Новые имена» на

молодёжных форумах и конференциях в Красноярске. Глава города Э.Ш. Акбулатов поддержал проект в 2012 году и выделил помещение бывшего кинотеатра и клуба «Пилот». Здание было в сложном состоянии, поэтому с января по сентябрь в нём шёл капитальный ремонт, который также во многом сделала инициативная группа. МТБЦ «Пилот» открылся 3 сентября 2013 года. Сейчас «Пилот», в первую очередь, поддерживает творческие инициативы, для которых проводятся фестивали, конкурсы, выставки, конференции, мероприятия разной технической сложности, развиваются музыкальное и художественное направления. За три года «Пилот» стал популярной площадкой творческой молодежи, которая посещает мероприятия, выставки, мастер-классы, кинопоказы и другие мероприятия.

«Смена» расположилась в самом центре Казани, в кирпичном здании XX века, которое изначально использовалось как сенохранилище, а затем как складское помещение. Центр современной культуры «Смена» открылся 7 декабря 2013 года и изначально планировался как выставочное пространство современного искусства, но сейчас существует в пяти ипостасях: три галерейных пространства, книжный магазин, издательство, газета «Рупор Смены» и постоянные мероприятия – лекции, кинопоказы, семинары, концерты, резиденции и фестивали. Миссия «Смены» – популяризация современного искусства, научного знания. Управление построено на горизонтальной системе разделения труда – у каждого сотрудника существуют обязанности по направлению деятельности (хозяйственная деятельность, контент, PR, SMM и пр.), в то же время управленческие решения принимаются коллективно. Большинство мероприятий, которые проходят в «Смене» также инициатируют сотрудники. Периодически под мероприятия удаётся найти партнёров – например, «Теории современности» организован при поддержке интернет-издания «Инде», лекторий «Современное искусство России: истоки, герои, контекст» организован при поддержке интернет-газеты «Бизнес-Online». По словам куратора пространства, на внешние предложения проведения мероприятий команда «Смены» откликается редко в случаях, когда их устраивает и содержание, и форма мероприятия. При этом, сотрудники «Смены» отдают помещение бесплатно и сами помогают организовывать события. У «Смены» нет постоянного частного или государственного финансирования. Периодически команде удаётся выигрывать гранты от Министерства культуры Республики Татарстан или мэрии Казани на конкретные мероприятия (книжные фестивали, художественные резиденции) с определёнными бюджетами, которые полностью уходят на организацию события. Повседневная жизнь Центра поддерживается минимальной оплатой посещения галереи, иногда платными лекториями, также, в редких случаях, помещения «Смены» сдаются в аренду. Уникальность «Смены», по словам куратора площадки, состоит в том, что это один из немногих независимых центров современной культуры в России, который обходится без постоянной финансовой поддержки. Значимые продукты деятельности творческого центра - Летний книжный фестиваль, Зимний книжный фестиваль, Фестиваль искусства и краеведения «Искра», искусствоведческий лекторий, лекторий «Теории

современности», цикл кинопоказов «Субъектив». Издательство и книжный магазин «Смена». «Смена» не ориентируется на другие творческие кластеры [50].

Арт-площадка «Станция» в Костроме стала следующим шагом для развития компании современного танца, поскольку назрела необходимость в собственном пространстве для показа спектаклей. Задачи «Станции» - поощрение и поддержка молодых артистов (режиссеров, хореографов, танцовщиков, медиа-художников), стимулирование исследований в области современного искусства, укрепление профессиональной технической базы для поиска новых путей развития современного искусства, представление художественного продукта артистов и художников, как основного результата созданного в рамках проекта, создание новых способов подачи и демонстрации созданного художественного продукта, его популяризация среди разных слоев населения региона, укрепление независимой региональной альтернативы по отношению к существующим в настоящее время в России традиционным государственным театрам и галереям.

Кластерообразующей компанией является компания современного танца «Диалог Данс», которая четырнадцатый год занимается продвижением современного танца, как отдельного вида современного искусства. За сравнительно небольшой период благодаря «Диалог Данс» и арт-площадке «Станция» Кострому посетило более двух сотен независимых артистов из разных регионов России и зарубежных стран. За Костромой закрепился имидж постоянной международной арт-резиденции и регулярной фестивальной базы. Уникальность проекта в том, что, в провинциальном городе России работает специализированное пространство, представляющее современный танец и перформанс. Также на площадке регулярно создаются и продюсируются спектакли. Организация имеет возможность сотрудничества с местными СМИ, (масштабные проекты всегда освещаются в столичной прессе), установлены постоянные партнерские отношения с рекламными изданиями и рекламными агентствами, функционируют два сайта организации и развивается активность в социальных сетях Интернета. Активно развивается отдельное волонтерское движение и другие программы содействия и вовлечения широкого круга людей в текущие проекты. Проводится отдельная работа с каждой группой населения, включая детей. Делается также упор на вовлечение аудитории из соседних регионов (таких городов как Ярославль, Иваново, Владимир, Нижний Новгород).

Известные продукты деятельности: летняя резиденция, международный фестиваль дуэтов современного танца "Диверсия", спектакли компании «Диалог Данс». «Станция» активно сотрудничает с театром им. А. Островского, муниципальной художественной галереей в Костроме, площадкой «Скорород» в Петербурге, площадкой Textil в Ярославле, Фестивалем «Future Shorts», гильдией неигрового кино, чешским культурным центром, Гете Институтом и Французским Институтом в Москве, швейцарским центром по культуре «Про Гельвеция», информационным центром танца в Финляндии, а также с многими культурными центрами и фестивалями в Европе. Различные проекты площадки

софинансируют фонд Михаила Прохорова, министерство Культуры Российской Федерации и малый бизнес Костромы [51].

Интервьюирование менеджеров творческих кластеров показало, что что в Москве и Санкт-Петербурге площадки являются полностью коммерческими проектами. В основном, их деятельность включает проведение творческих мероприятий, выставок и сдачу площадей в аренду в качестве мастерских для художников или продавцов креативных товаров, для того, чтобы площадки самоокупались. Внутренняя культура площадок также различается, на ряде площадок создают неформальные места для взаимодействия своих «жителей». Другие площадки организуют мероприятия для того, чтобы познакомить город с работами своих арендаторов. Третьи площадки создают мастерские со своими арендаторами - эти мастерские становятся своеобразными достопримечательностями пространств. В целом, все площадки открыты для сотрудничества, например, готовы выставлять работы региональных художников. Некоторые столичные площадки сотрудничают с региональными площадками, например, дизайн-завод «Флакон» проводил ряд благотворительных мероприятий «Чисто. Сердечно» в Калининграде, Ульяновске, Екатеринбурге и Красноярске. Стоит отметить то, что каждая столичная площадка особенно развивает какое-то одно направление творчества, например, Artplay – архитектуру; дизайн-завод «Флакон» - дизайн; «АртМуза» – чисто выставочная площадка для художников и пр. МТБЦ «Пилот», также нужно выбрать одно направление, поскольку это определяет деятельность, основные проекты творческого кластера, позволяет определиться резидентами и притягивает нужных людей. Таким направлением для Красноярска может стать художественное, поскольку есть ресурс в виде студентов и выпускников Красноярского художественного училища им. В.И. Сурикова, Красноярского государственного художественного института и института архитектуры и дизайна Сибирского федерального университета. Другим направлением может стать урбанистическое – поскольку Красноярск нуждается в развитии городской среды, переходу от заводов к чему-то более привлекательному. В целом, в городе Институт архитектуры и дизайна СФУ, а также Красноярский государственный художественный институт выпускают архитекторов, дизайнеров, но, на наш взгляд, им важно больше углубляться в урбанистику для качественных проектов и преобразований города.

После знакомства с творческими кластерами Москвы, Санкт-Петербурга, Ярославля и встреч с представителями творческих пространств других городов, стало ясно, что в каждом городе есть свой секрет успеха открытия творческого пространства и для того, чтобы собрать, упорядочить этот опыт и создать универсальную систему создания и управления творческим кластером, важно изучить как можно больше примеров и опыта городов, как минимум, России. После первого этапа исследования было определено несколько основных направлений деятельности в плане исследования и совершенствования творческих кластеров: во-первых, необходимо проанализировать и свести воедино все источники информации про творческие кластеры, чтобы составить картинку их развития и общую статистику, которой на данном этапе просто

нет; во-вторых, очень важно создавать коммуникацию с творческими кластерами других городов, так как это большой потенциал для совместных проектов, и, как минимум, хороший шанс заявить о себе, стать узнаваемой площадкой в крупнейших городах России; в-третьих, важно обязательно выделить одно-два ключевых направления развития творческого кластера и, в-четвертых, менеджерам творческого кластера стоит самостоятельно подбирать себе резидентов. А для эффективного взаимодействия разных творческих людей на одной площадке, для стимулирования их на создание нового творческого продукта, нужно создать благоприятную среду для их взаимодействия – устраивать образовательные семинары, площадки для неформального общения и пр. [52].

В апреле 2016 года менеджерам творческих кластеров в регионах были предложены анкеты в формате Google-формы, которая включала вопросы идеи, концепции и организации их творческого кластера, вопросы управления, развития и планов на будущее. В исследовании приняли участие управляющие 12 площадок: Лофт «Трава», Новосибирск; Молодёжный творческий бизнес-центр «Пилот», Красноярск; Creative space, Ростов-на-Дону; Культурное пространство «Каменка», Красноярск; Креативное бизнес-пространство «Квартал», Ульяновск; Центр современного искусства «Облака», Уфа; ТЕХТИЛ, Ярославль; Свитер, Екатеринбург; Центр современной культуры «Смена», Казань; Центр современного искусства «ЗАРЯ», Владивосток; NIMLOFT, Иваново; Арт-площадка «Станция», Кострома. Целью опроса было выявить основные аспекты функционирования творческих площадок, а также основные управленческие проблемы, факт и направления использования проектного управления. Основные вопросы анкеты и ответы респондентов представлены ниже.

- а) Предпосылки создания творческого пространства. Респонденты выделили три основных причины создания творческих площадок, которые представлены на Рисунке 9.



Рисунок 9 – Причины создания творческой площадки

Менеджеры креативных площадок Красноярска, Ульяновска и Екатеринбурга отмечают, что в основе создания лежит идея поддержки и объединения творческой молодёжи, которая обусловлена проблемами реализации творческого продукта и миграции талантливых молодых людей в более крупные города. В этом контексте творческие кластеры «Квартал», «Каменка» и «Пилот» предназначены для создания инфраструктуры, эмоциональной привязанности. При этом, все три площадки были созданы при поддержке и финансировании краевых или городских властей. В свою очередь, менеджеры из Новосибирска и Ростова-на-Дону отмечают, что создание площадок обусловлено отсутствием подобных бизнесов в городе, и, в то же время, потребностью города и большим потенциале творческого рынка. Ярославский ТЕХТІЛ, казанская «Смена» изначально задумывались как городские культурная площадки, объединяющая городских активистов для дискуссий и проектной деятельности. Стоит отметить, что площадки ТЕХТІЛ и «Каменка» открылись в отдалённых районах города, ставя перед собой задачу – работать с местными сообществами и локальными темами. «Трава», «ЗАРЯ» и NIMLOFT создавались как творческие кластеры по запросу собственников. В случае «СТАНЦИИ» творческая площадка стала следующим шагом для развития компании современного танца «Диалог Данс», поскольку возникла потребность в пространстве для показа спектаклей.

б) Классификация площадок. Как показывают данные анкетирования, далеко не все менеджеры относят творческие площадки к творческим кластерам. Выделяются следующие форматы организации творческих индустрий в регионах (Рисунок 10):



Рисунок 10 – Формы организации творческих площадок

Таким образом, получается, что практически все площадки изначально планировали развиваться как творческие кластеры, но с учётом реалий распределились по разным формам организации творчества.

в) Изменение управленческой модели. Основные изменения управленческой системы, которые происходят в процессе формирования творческого кластера:

1) Систематизация;

2) Разделение функций, появление аутсорсинга;

3) Масштабирование.

4) Изменение с вертикальной системы управления на горизонтальную;

5) Переход от добровольчества к коммерческой деятельности;

6) Расширение штата;

7) Сокращение персонала в пользу качества работы с содержанием площадки.

г) Персонал (позиции, критерии отбора). Основные позиции, которые отмечают управляющие творческих площадок:

а) управляющие позиции: креативный директор, куратор, управляющий директор, технический директор;

б) сопровождающие позиции: управляющий хозяйственного сектора, PR-менеджер, администраторы, организатор событий, дизайнер, менеджер по работе с партнёрами, куратор спецпроектов, бухгалтер, смотрители, продавцы,

Качества, по которым подбирается персонал: ответственность, коммуникабельность, заинтересованность в развитии проекта, профессионализм в своем направлении, обучаемость, повышенная работоспособность, чувство вкуса, способность к событийному прототипированию, любовь к своему делу. Многие площадки проводят отбор персонала на конкурсной основе. Кандидаты проводят собеседование, а затем выполняют тестовые задания, по результатам которых и принимается решение. В ряде площадок происходит естественный отбор персонала - молодежный актив, участвующий в деятельности центра, некоторые ребята из которого вырастают в сотрудников.

д) Резиденты (критерии, отбор). По критерию резидентства творческие площадки делятся на две группы:

а) поддерживающие долгосрочное резидентство;

б) событийная деятельность – резидентство временное или вообще отсутствует.

Данный фактор обусловлен масштабом площадей творческих площадок. Например, в «Каменке», Creative Space есть пространство для работы и развития резидентов. «Пилот», «Свитер» - событийные площадки, которые не предоставляют постоянных мест, но предоставляют мастерские, выставочное пространство на время. Резидентами творческих площадок являются:

1) творцы (художники, музыканты, танцоры и пр.);

2) творческие предприниматели (мануфактурные производства);

3) фрилансеры.

Для аренды места или проведения мероприятия в творческом кластере нужно оставить заявку в виде анкеты или звонка. Заявки рассматриваются руководством площадок. Менеджеры выделили пять основных критериев, по которым происходит отбор резидентов творческих площадок: творческий потенциал, коммерческий потенциал, уникальность, наличие собственного бизнеса и возможность интеграции в другие проекты (Рисунок 11).

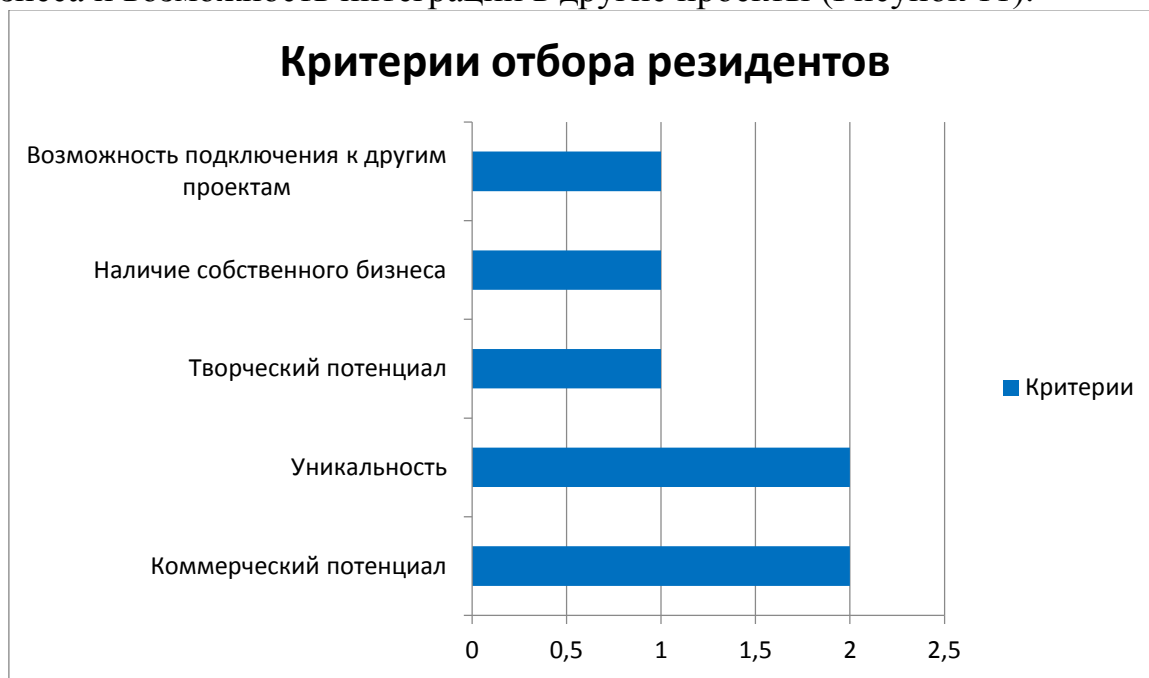


Рисунок 11 – Критерии отбора резидентов

е) Партнёры, спонсоры (финансовая модель). Проанализировав ответы управляющих творческих площадок в России, можно выделить четыре основные финансовые модели, на которых строится творческий кластер в регионах:

1) Полностью частный бизнес. У площадки есть собственник, сами учредители являются инвесторами. Происходит полное самообеспечение, площадка зарабатывает сдачей помещений в аренду.

2) Государственное финансирование. В данном случае учредителем является административный орган города или региона, который выделяет финансирование на ремонт, содержание площадки, а также поддерживает её программы развития.

3) Финансирование творческого кластера собственником недвижимости за осуществляемую деятельность. Такой кейс образовался в Уфе, где менеджеры пространства «Облака» получают вознаграждение за то, что благодаря деятельности их творческого центра, происходит увеличение трафика и позиционирование объекта недвижимости.

4) Смешанная модель предполагает сочетание вышеперечисленных моделей. Например, культурный центр ТЕХТІЛ функционирует за счёт государственного финансирования, взносов учредителей, взносы предпринимателей из Фонда поддержки, взносов организаторов мероприятий.

Каждая модель может иметь дополнительные каналы заработка или уменьшения расходов:

- 1) оказание платных услуг;
 - 2) наличие партнёров и спонсоров отдельных мероприятий или в общем;
 - 3) грантовые программы и краудфандинг;
 - 4) привлечение добровольцев, сообществ, госорганов;
 - 5) скидки от собственников на аренду;
 - 6) сдача помещений в аренду;
 - 7) платный вход.
- ж) Система коммерческих и некоммерческих проектов (разница, критерии). Творческие площадки в разной степени ориентируются на коммерческие проекты. Существует возможность выделить основные критерии, по которым проект или мероприятие будет реализовано на некоммерческой основе:
- 1) Талант;
 - 2) Соответствие всем критериям отбора инициатив (на безвозмездной основе);
 - 3) Грантовое финансирование;
 - 4) Помогают следовать миссии, согласуются с концепцией;
 - 5) Качественный и интересный контент;
 - 6) Трафик.
 - 7) Критерии поддержки коммерческих проектов и мероприятий;
 - 8) Организаторы имеют устойчивый бизнес;
 - 9) Тестирование платных услуг на территории;
 - 10) Не отвечают критериям некоммерческих мероприятий.
- з) Организация собственных мероприятий (кто осуществляет, как выбираются мероприятия). Организацией собственных имиджевых мероприятий занимается каждая площадка для продвижения своего бренда, продукции и услуг резидентов. Идея и контент мероприятий разрабатывается и реализуется командой творческой площадки с привлечением внешних ресурсов – партнёры, спонсоры, волонтеры, местные жители, инициативные группы и пр.
- и) Победы и сложности в управлении. Из сложностей было выделено интенсивное ненормированное расписание площадок – постоянная организация мероприятий, сбой коммуникаций, непредсказуемость творческих людей, нехватка человеческого капитала, отсутствие высокого имиджа культурных площадок в городе, работа с волонтерами, поиск эффективных инструментов рекламы. Победы: правильное определение границ деятельности сотрудника и ответственное ведение своего функционала, выстроенная система работы с персоналом и арендаторами, большинство мероприятий удаётся организовать без больших финансовых вложений. Самой главной победой управляющие творческих кластеров считают создание сильной и талантливой команды единомышленников.
- к) Проектный подход – используется ли в управлении, каким образом?

- Ежедневно и постоянно;
- Скорее интуитивно;
- Используется в развитии, расширении центра, ремонте изношенных площадей и комнат. Каждый месяц составляется бюджет на развитие.
- Сложновоплотим, но частично реализован;
- Да. Примером является само существование организации;
- Всегда. Облака, Парк искусств, музей шедевров мировой графики, ассоциация профессиональных участников арт-рынка России;
- Да.
- Используем, но сложно привести примеры.
- Что такое проектный подход?
- Работа полностью основана на проектном подходе. Любая задача решается ответственным лицом с привлечением рабочей группы по проекту и согласно плану-графику.

- Только начинает осознаваться и систематизироваться

- л) Ориентированность на другие кластеры (российские, зарубежные). Менеджеры отметили, что при создании творческих площадок за основу бралась общая концепция создания творческих кластеров, которая приобрела местный колорит. На стадии проектирования организаторы обращались к опыту следующих российских и мировых площадок - дизайн-завод «Флакон» (Москва), круглосуточное мультитворческое пространство «Пивоварня Трумана» (Лондон), культурные центры в пригородах Стокгольма (Tensta konsthall, Botkyrka konsthall, Marabouparken konsthall, Konsthall C), центра Veerpart на окраине Вильнюса. Но в итоге получились уникальные творческие пространства со своими особенностями.

На сегодняшний день площадки «Квартал», «СТАНЦИЯ» и Textil плотно сотрудничают с российскими и зарубежными творческими кластерами и другими организациями.

- м) Планы на будущее. Планами на будущее поделились не все управляющие творческих площадок. Из полученных ответов можно сформировать следующую градацию стремлений (Рисунок 12):

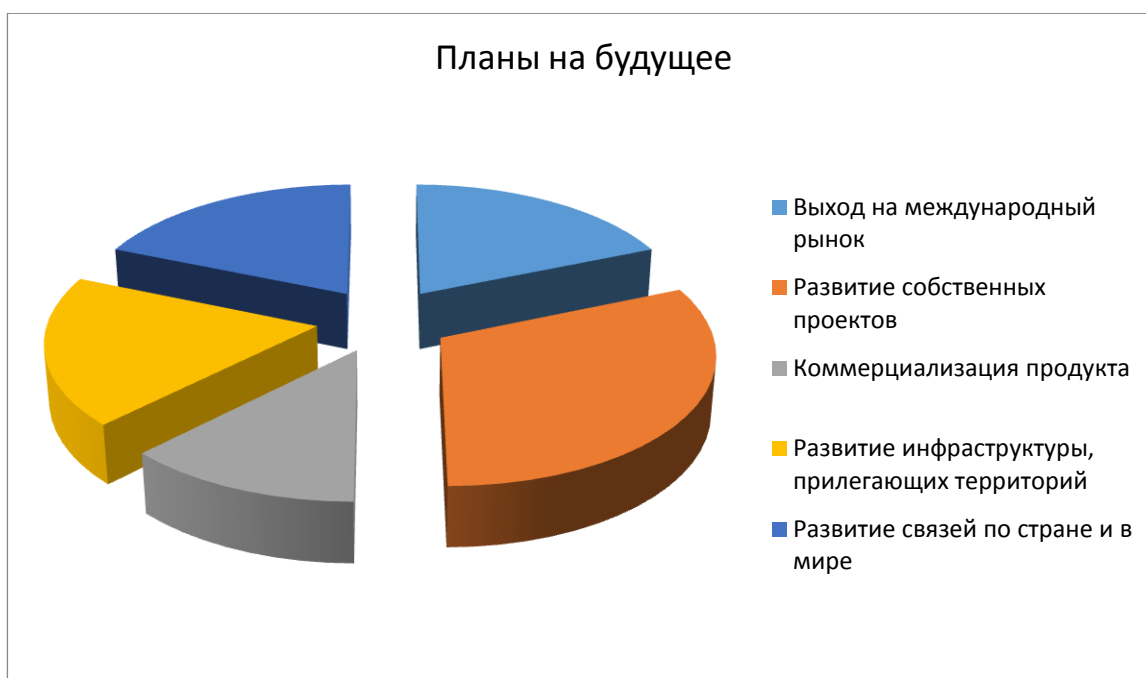


Рисунок 12 – Планы на будущее

Большая часть управляющих отметила стремление творческих площадок и дальше развивать собственные проекты, далее в один ряд идут стремления развития инфраструктуры и прилегающих территорий, расширение связей в стране и в мире, выход на международный рынок. Также были отмечены стремление коммерциализировать творческие продукты. У галереи «Свитер» есть амбициозная цель – создать выставку, которая будет знаковой для поколения, перевернет культуру.

В Приложении В содержится сводная таблица, содержащая информацию о типах творческих площадок, финансировании, миссии и известные продукты деятельности.

Анализ анкетирования менеджеров региональных творческих кластеров приводит следующим выводам:

а) Управленцы применяют проектный подход скорее интуитивно, чем намеренно. Только двое из респондентов написали, в чём выражается применение проектного подхода. В то же время в процессе исследования были выявлены общие характеристики проектной деятельности и деятельности творческого кластера, что может быть основанием для применения проектного подхода в управлении творческим кластером.

б) Изначально каждая площадка проектировалась как творческий кластер, однако со временем приобрела свою форму, отвечающую запросам внешней среды. Исходя из анализа творческих площадок в регионах, выделены следующие их виды – арт-резиденции, лофты, креативные пространства, молодёжные центры, культурные центры, центры современного искусства.

в) Система управления площадками также складывается исходя из реалий.

Делаем вывод, что как такового проектного подхода в управлении не сформировано, поскольку менеджеры площадок не назвали это ключевым

фактором и не указали, как конкретно они используют проектный подход. Однако, как отмечалось выше, проектная и творческая деятельность имеют общие черты. При этом, на данный момент не существует предложенных систем управления творческими площадками и на практике также нет определенной системы управления. Основываясь на этих тезисах предположим, что необходимо разработать механизмы реализации проектного подхода в управлении творческим кластером. Внедрение проектного управления должно увеличить эффективность использования ресурсов и эффективность взаимодействия участников творческого кластера между собой, а также с другими организациями; повысить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений – то есть в конечном итоге обеспечить достижение запланированных результатов. Для каждой без исключения площадки нужно предложить базовые механизмы по внедрению и управлению проектами. Некоторые из механизмов были уже апробированы на базе МТБЦ «Пилот».

3. Реализация проектного подхода в управлении творческим кластером

3.1 Особенности реализации проектного подхода в креативной экономике

Основой нового подхода к объекту управления является концепция управления проектом. Применение методологии управления проектами повышает надежность достижения поставленных целей в запланированные сроки, с требуемым качеством и в рамках бюджета.

Методы управления проектами позволяют:

- определить ведущие цели проекта и провести его обоснование;
- определить структуру проекта;
- определить необходимые объёмы и источники финансирования;
- подобрать ответственных исполнителей, в частности через процедуры торгов и конкурсов;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- выявить и планировать риски проекта;
- обеспечить контроль над ходом реализации проекта.

В ходе исследования был проведён сравнительный анализ ключевых признаков проектной и творческой деятельности, представленный в Таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная таблица признаков проекта и творческой деятельности

Признаки проекта	Признаки творческой деятельности	Сравнительный анализ
Наличие определённой цели	Определенная цель	Признак полностью совпадает
Уникальность	Создание уникального творческого продукта	Признак полностью совпадает
Ограниченность по времени	Определённые сроки реализации	Признак полностью совпадает

Окончание Таблицы 2

Ограниченность по ресурсам	Локальность (?)	В целом, можно сказать, что творческие деятели также имеют ресурсные рамки
Неизбежность конфликтов	-	Не является основным признаком для творческой деятельности.
-	Инфраструктура	-
-	Комплексный подход	-
Внутренние и внешние взаимосвязи операций, задач, ресурсов	Кооперации с другими художниками	Признак полностью совпадает

Сравнительный анализ показал, что специфика функционирования творческих кластеров имеет общие черты с проектным управлением. Отсюда появилось гипотеза о том, что применение проектного подхода в управлении творческим кластером может повлиять на эффективность его функционирования. Было решено выявить факт и степень применения проектного подхода в управлении творческим кластером.

Основным источником по управлению проектами, на которое опирается исследование, является Руководство к Своду знаний по управлению проектами РМВОК (пятое издание). Рассмотрим основополагающие элементы – проект и проектный подход. Проект - это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты, или когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо когда в проекте больше нет необходимости. Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции ряда логически сгруппированных процессов управления проектом, объединенных в группы следующих процессов – инициация, планирование, исполнение, мониторинг контроль, закрытие [53]. Также по теме управления проектом и механизмов реализации проекта в данной работе также используются источники авторов И.М. Волкова, М.В. Грачёва [54] и В.П. Масловского [55].

Управление творческой деятельностью, помимо сходства с проектным управлением, имеет ряд специфических особенностей. Творческий менеджмент как самостоятельное направление управленческой деятельности выделился из теории инновационного менеджмента, в частности, в работах Р. Кантера³⁰. Исследователи Т. Питерс и Р. Уотермен³¹ открыли следующие новые измерения

³⁰ Kanter, R.M. The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work/ R.M. Kanter. - London, Counterpoint (Unwin) Paperbacks, 1985.

³¹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т.Питерс, Р. Уотермен; Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 423 с.

и направления эффективного менеджмента: конструктивная трансформация хаоса, творческая свобода, искусство построения идеальной, совершенной компании, создание стимулирующего творчество климата, наполнение поведения сотрудников смыслами и предоставления им права на свободную самореализацию [56]. В современной теории креативного менеджмента упор делается на оптимизации функций управления, на активизацию инновационной деятельности, пробуждение и развитие творческого потенциала сотрудников, а сама управленческая деятельность сравнивается с высшим уровнем мастерства и творческого проявления человека, реализующихся с помощью таких обобщенных механизмов творчества как интуиция, воображение и фантазия [57, 58]. Данный тезис описан в работах П.Ф.Друкера³², Дж.Миклтуейт и А.Вулдридж³³, Т. Питерса³⁴. В современной научной литературе, посвященной проблеме творческого управления широко употребляются понятия творческого менеджмента (creative management), менеджмента креативности (creativity management), эвристического менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента знаний, менеджмента идей, менеджмента изменений и менеджмента талантов. Часто эти понятия используются как синонимы, хотя каждый из них имеет свой объект управления и отличается уровнем обобщенности. Понятие креативный менеджмент рассмотрено в ряде теоретических работ исследователей F. Xu и T. Rickards³⁵, Г.И. Ванюрихина³⁶, К.А. Кирсанова³⁷, Г.В. Бережнова³⁸ и пр. [59]. Определим понятия каждого из видов творческой управленческой активности и их связи между собой.

Креативный менеджмент (creative management) – это взаимосвязанная система творческих методов, решений и действий, направленных на достижение или поддержание оптимального уровня функционирования и развития организации, повышение ее конкурентоспособности и эффективности. Классические функции управления (планирование, организация, руководство и контроль) насыщаются новыми творческими элементами и реализуются в реальной практической деятельности с помощью универсальных механизмов творчества. Однако реализация функций креативного менеджмента отличается произвольным порядком - одновременностью и синергичностью их осуществления, а в целостной системе управления начинают доминировать такие универсальные сквозные функции - решение проблем, принятие решений,

³² Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ П.Ф. Друкер; Пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

³³ Миклтуэйт Дж., Вулдридж А. Магия менеджмента/ Дж. Миклтуэйт, А.Вулдридж. - М.:ООО «Изд-во АСТ»,2004. - 414с.

³⁴ Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений/ Т. Питерс. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. -352 с.

³⁵ Xu F. , Rickards T. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management/ F. Xu, T. Rickards // Creativity and Innovation Management. - 2007.- Vol. 16, Issue 3.- pp. 216–228.

³⁶ Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент/ Г. И. Ванюрихин // Менеджмент в России и за рубежом. -2001.- № 2.- с. 123-143

³⁷ Кирсанов К. А. Креативный и эвристический менеджмент/ К. А.Кирсанов //Российский экономический журнал. -1995.- №11. -С. 78-83.

³⁸ Бережнов Г.В. Креативная деятельность предприятия/ Г.В. Бережнов. - М.: Издательский дом «МЕЛАП». - 2005. -176 с.

координация, балансировка и гармонизация всех систем, ресурсов и ведущих процессов организации. Креативный менеджмент (творческое управление) в отличие от менеджмента креативностью (управления творчеством) не включает в себя такие отдельные, тесно связаны с творчеством, виды менеджмента, но наполняет их новым качеством и выступает как их центральный, ядерный и ключевой компонент. Креативный менеджмент, будучи высшим качественным определением универсального управленческого процесса, может наполнять творческими элементами и тем самым радикально повышать эффективность стратегического, ситуационного, проектного, кадрового и других видов менеджмента [60].

Управление творчеством (creativity management) - управление творческими процессами, протекающими на уровне креативных индустрий, организаций, команд, менеджеров и сотрудников. Творчество и связанные с ним изменения должны быть управляемы, а самоуправление творчеством (creativity management) должно стать одним из главных элементов современной парадигмы управления. При этом менеджмент творчества представляет собой систему действий направленных на изучение методов развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в производственных и бизнес-процессах [61].

Теоретические подходы к пониманию и управлению творчеством описаны в работах С. Hellstrom and T. Hellstrom³⁹, С. Van Dijk, J. Van den Ende⁴⁰, Н. Berendes, F.K. Boersma и M.Weggeman⁴¹, H.J. Bakker, F.K. Boersma и S. Oreel⁴². Многие исследователи отмечали некоторую противоречивость и парадоксальность связи между терминами «управление» и «творчество», подчеркивая свободный и спонтанный характер творческих процессов⁴³. Однако, в современной теории управления творчеством утверждается мнение о необходимости гармонизации управленческих воздействий и индивидуального творчества [62]. Системный подход к рассмотрению проявления творческой активности во всех сферах и этапах функционирования организации, позволяет выделить ряд отдельных видов менеджмента, которые вписываются в единую систему управления творчеством:

– управление знаниями (knowledge management) – система управленческих процедур и действий, благодаря которым создается, аккумулируются, сохраняются, распределяются и используются основные

³⁹ Hellstrom C. , Hellstrom T. Highways, alleys and by-lanes: Charting the pathways for ideas and innovation in organizations/ C.Hellstrom , T. Hellstrom// Creativity and Innovation Management. - 2002. -Vol. 11(2). - pp. 107-114.

⁴⁰ Van Dijk, C. , Van den Ende, J. Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas/ C. Van Dijk,, J. Van den Ende // R&D Management - 2002.- 32(5). - pp.387-395.

⁴¹ Berends, H., Boersma, F.K. , Weggeman, M. The Structuration of Organizational Learning/ H. Berends, F.K. Boersma, M. Weggeman// Human Relations – 2003. - 56(9) –pp. 1035-1056.

⁴² Bakker, H.J., Boersma, F.K. , Oreel, S. Creativity (ideas) management in industrial R&D organizations: A conceptual process model and an empirical illustration of Corus RD&T/ H.J. Bakker, F.K. Boersma, S. Oreel//Creativity and Innovation Management. - 2006.- 15(3). - pp. 296-309.

⁴³ Georgdottir, A.S. , Getz, I. How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations/ A.S. Georgdottir, I.Getz //Creativity and Innovation Management. -2004.- 13(3).- pp.166-175.

элементы интеллектуального капитала, а также наиболее ценная информация, которая необходима для успешной реализации целей организации.

– эвристический менеджмент (от греч. *heuristro* - «отыскиваю, открываю») - управление процессом творчества и продуктивного мышления, протекающих на индивидуальном уровне, нацелен на активацию путей и методов создания новых идей и знаний.

– инновационный менеджмент - система управления инновационными процессами с помощью взаимосвязанного комплекса действий, направленных на поиск и разработку уникальных, продуктивных идей, организации инновационного процесса и внедрения новых продуктов, товаров, услуг и технологий, в том числе и управленческих.

– управление изменениями (*change management*) - совокупность методов, процедур и техник, применяемых с целью эффективного, перехода лиц, групп и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

– управление талантами - процесс привлечения, отбора, стимулирования и развития творческих сотрудников, которые представляют собой главный капитал фирмы [61].

Далее в Таблице 3 представлены виды творческого управления, обозначены их цели и составляющие.

Таблица 3 - Виды творческого управления, их цель и составляющие

Вид менеджмента	Цель/ убеждения	Составляющие
Управление знаниями	Движение, обмен и распространение живого знания, сами по себе генерируют новое, уникальное и полезное знание	Создание и использование знаний при принятии решений. Воплощение знаний в новых продуктах и услугах
Эвристический менеджмент	Формирование у ведущих сотрудников универсального творческого видения, которое гармонично интегрирует эвристические методы (индивидуальный мозговой штурм, синектика, метод эвристических вопросов, «ТРИЗ», метод ассоциаций и аналогий)	Активизацию и регуляцию творчества сотрудников. Самоактивацию творческих процессов.
Инновационный менеджмент	Внедрение новшеств	Разработка новых продуктов и их внедрение

Окончание таблицы 3

Управление изменениями	Оптимизация процесса перехода	Оказание помощи сотрудникам в добровольном принятии изменений. Минимизация негативных последствий. Максимизация конструктивного, творческого потенциала.
Управление талантами	На рынке побеждают те компании, которые активно ищут и привлекают самых талантливых работников, целенаправленно развивают их творческий потенциал и способствуют их свободной самореализации	Принятие руководством установки «таланты». Создание условий, привлекающих и удерживающих талантливых людей. Отбор сотрудников с высоким потенциалом. Обеспечение процесса развития персонала

Креативный менеджмент связан с индивидуальным целеполаганием и управлением деятельностью личности как решающего участника создания интеллектуального продукта. Этот вид активности в большей степени относится к «личностному менеджменту» [62].

Менеджмент креативности направлен на объединение и организацию всех видов, уровней и этапов творчества, в то время как креативный менеджмент, проявляется как их смыслообразующее ядро, качественно высшую активность, которая пронизывает все виды управленческой деятельности и реализуется с помощью новых методов, творческих приемов и механизмов [63]. В настоящее время чрезвычайную актуальность приобрела проблема активизации творческого потенциала всего персонала организации, как высшего и среднего менеджмента так и рядовых сотрудников. В практике управления креативностью активно используется целый ряд эффективных методов стимуляции творческой активности и приемов творческого решения проблем.

Далее рассмотрим условия, которые способствуют развитию креативной экономики. Существует ряд требований, которые важно соблюдать для развития креативного сектора. Эти требования можно сгруппировать в три области, которые определяют, что является наиболее существенным для общества, которое воспринимает развитие креативных индустрий инструментом экономического роста. Итак, на рост вклада креативного сектора экономики в производство ВВП влияют потребители, способности и компетенции работников, а также пространство, в котором развиваются творческие индустрии (Таблица 4).

Таблица 4 - Требования к потребителям, человеческому капиталу и пространству для развития творческих индустрий

Области	Требования
Потребители	наличие широких слоев относительно обеспеченного населения высокий уровень интеллектуального развития уровень культурного образования - способности к эстетическому восприятию, интерес к культурным ценностям высокий уровень общей потребительской культуры - способность пользоваться сложными в техническом плане изделиями, владеть такими информационными и коммуникационными технологиями (ПК, Интернет)
Способности и компетенции работников	Наличие способности к творческому мышлению, генерации новых идей, оригинальных решений Способности осваивать новые технологии. Высокий уровень профессиональной подготовки Развитие индивидуальных творческих способностей человека
Пространство (микроклимат)	Высокоразвитое экономически и технологически Толерантность Открытость для новшеств Наличие развитой институциональной структуры (гранты, проекты, традиции, мероприятия, поддержка сообществ) Финансовая обеспеченность Наличие не коррумпированной среды

Если данные требования не соблюдаются, происходит отток творческой молодёжи в другие регионы [3]. Соответственно, для разработки механизмов реализации проектного подхода важно учитывать и особенности проектного управления, и особенности управления творчеством.

Диссертационное исследование показало, что в России существует два основных механизма создания творческого кластера – на коммерческой основе (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону) или при поддержке муниципальных или региональных властей (Красноярск, Ульяновск). Под механизмами здесь и далее мы понимаем совокупность действий по воплощению в жизнь идеи проекта. Отличие форм собственности площадок во

многим формирует особенности развития творческих кластеров. Механизм создания кластера на базе муниципалитета:

- а) Написание проекта;
- б) Защита на городских форумах;
- в) Участие в грантовых конкурсах и во всех городских активностях;
- г) Оказание поддержки проекту – выделение помещения, проведение капитального ремонта, открытие (поддержка мэра, поддержка агентства, поддержка Правительства);
- д) Функционирование с учётом муниципальной нагрузки (муниципальное задание) и некоторыми ограничениями (коммерческая деятельность, продажа определенных видов продукции и пр.).

Механизм создания коммерческого творческого кластера:

- а) Формирование сообщества;
- б) Покупка/ аренда помещения;
- в) Развитие инфраструктуры, имиджа, проектов и пр.

Проведем сравнительный анализ организации и деятельности творческого кластера на муниципальной и коммерческой основе, используя метод SWOT-анализа.

Таблица 5 - SWOT-анализ муниципальных творческих площадок

Strengths	Weaknesses
Финансовая поддержка (защищённость), Гарантии открытия и функционирования площадки; Доступность для творческой молодёжи (низкие цены на аренду или совсем бесплатно); Экономия бюджета на организации городских мероприятий.	Серьёзные ограничения, цензура; Зависимость от администрации – отчетность (муниципальное задание и пр.); Сложно вести коммерческую деятельность; Ограниченное количество ставок; Ограниченность площадей под аренду; Текучесть кадров из-за маленькой зарплаты и административных рамок.
Opportunities	Threats
Участие в грантовых программах; Позиционирование площадок платформ для поддержки творчества; Позиционирование бесплатных услуг; Сотрудничество с другими заведениями культуры; Продвижение платных услуг (мероприятий).	Политические изменения; Закрытие площадки; Невозможно превратиться в кластер – творческая городская площадка как максимум.

Таблица 6 - SWOT-анализ коммерческих площадок

Strengths	Weaknesses
Свобода управления, выбора, творчества; Коммерциализация деятельности, продажи; Возможность сдачи в аренду площадей; Привлекательность для креативных менеджеров.	Уход в коммерцию – нужно окупать аренду; Недоступность для начинающих («бедных») художников;

Окончание Таблицы 6

Opportunities	Threats
Расширение; Сотрудничество с бизнесом; Международные проекты; Организация школы креативных менеджеров.	Разорение, закрытие площадки Проблемы с владельцами (арендодателями) помещения – можно его лишиться Долги.

Основные преимущества организации творческого кластера на коммерческой основе: независимость, свобода творчества, возможность сдачи помещений в аренду без ограничений, возможность открывать кафе, бары и пр.

Преимущества организации творческого кластера на муниципальной основе: обеспеченная финансовая поддержка, быстрый ремонт, внимание со стороны СМИ. Однако большим недостатком является административная зависимость и нагрузка, которые мешают развивать собственные проекты, продукты, реализовывать коммерческую деятельность и пр.

Независимо от коммерческой или социальной направленности творческих кластеров, они должны обеспечивать для резидентов следующие условия:

а) Элемент инфраструктуры, который объединяет всех базирующихся в здании творческих предпринимателей, создающий синергетический эффект, который способствует развитию сообщества, появлению новых совместных идей, проектов и продуктов. Смысл креативного кластера во многом заключается в сотрудничестве и взаимодействии. Таким элементом может служить уникальное пространство-трансформер для выставок, кино, театра, музыки, танца, образовательных программ и крупных международных проектов.

б) Внешняя творческая экспансия. Важно быть интересными не только целевой аудитории, но и влиять на окружающий город и его жителей. Для этого необходимо разработать тактику и стратегию действий на той территории, где мы находимся.

в) Потенциал альтернативных (не классических культурных) пространств огромен. Креативные пространства и кластеры служат для жителей и для туристов некой дополнительной инфраструктурой - это вносит разнообразие в жизнь и делает город ярче и привлекательнее.

г) Привлекательность для всех – возможность посещать территорию кластера горожанам и туристам с разными целями. Например, выставки и экспериментальные проекты современного дизайна и искусства, которые интересны эстетам и ценителей различных арт-трендов, а с другой стороны, социально-благотворительные детские проекты. Посетить большой книжный

магазин с огромным выбором книг и весьма приятными ценами, посидеть в местном кафе с великолепной кухней и уютным интерьером и пр.

д) Стратегия, просчитывающая существующую экономическую прибыль, а также перспективную прибыль – стартапы, развивающийся бизнес.

Для организации творческого кластера или другой формы реализации творческих индустрий важно ответить на следующие вопросы:

- Существует ли в городе рынок творческого труда?
- Сколько рабочих мест на предприятиях творческих индустрий?
- Сколько творческих компаний? Какие у них обороты? Работают ли они на экспорт?

В России на данный момент не ведётся государственная статистика вышеперечисленных показателей. Для того, чтобы выяснить данные, нужно проводить исследования. Известно количество малых предприятий, но неизвестно, какая их часть занимается разработкой программных продуктов, компьютерных игр или иных креативных технологий. Необходимо изучение этих скрытых ресурсов, выявление их основных экономических параметров, с чего и начали англичане. Пока креативные индустрии – «ничья территория», которая, в отличие от «народных промыслов», не считается, по-видимому, ни частью национальной культуры, ни частью национальной экономики. Инновационная экономика включает, во-первых, финансовые и бизнес услуги, а во-вторых, научно-технические разработки. Однако, творческие индустрии – это третья составляющая инновационной экономики. Во всем мире эти три направления развиваются в комплексе: услуги для бизнеса, научно-технические разработки и творческие индустрии. Творческие индустрии становятся приоритетом развития России как современной страны, которая может уверенно смотреть в будущее благодаря не только природным, но и творческим ресурсам [64].

К нематериальным эффектам деятельности творческих кластеров можно отнести:

- а) Развитие и популяризация современного искусства.
- б) Притяжение творческой молодёжи, конкурентоспособность города.
- в) Развитие социального капитала.
- г) Преобразование заброшенных помещений и прилегающих территорий в новую творческую городскую среду.
- д) Туристическая привлекательность.
- е) Возросшие деловые возможности.
- ж) Поведенческие изменения жителей города, изменение мироощущения.
- з) Культурный обмен.
- и) Волонтерское движение.
- к) Творческое воспитание.
- л) Развитие ответственности за свои поступки у молодёжи.
- м) Формирование сообществ.

3.2 Разработка механизмов реализации проектного подхода в управлении творческим кластером

М.Б. Гнедовский, директор Института культурной политики, выделяет четыре составляющие модели управления творческим кластером: политика отбора резидентов (арендаторов), имиджевая политика, создание общей инфраструктуры, стратегия пространственного развития. Согласно данной концепции опишем идеальную картинку успешно функционирующего кластера. Политика отбора резидентов предполагает привлечение арендаторов, которые согласуются с концепцией и стратегией развития данного творческого кластера. Например, Центр дизайна Artplay строит сообщество из архитекторов и дизайнеров, творческий кластер Артмуза – из художников и мастеров, галерея современного искусства «Свитера» - из граффити-художников и пр. Имиджевая политика предполагает внедрение пиар-стратегии, которая направлена: а) на резидентов для консолидации внутреннего сообщества, б) на внешнюю среду для привлечения целевой аудитории - потребителей. Отбор событий, которые происходят на общей площадке, определяет пиар-стратегию кластера, которая отвечает на вопросы - кого и как кластер хочет видеть у себя, как он хочет видеть взаимодействие между «своими», как эшелонирована «внешняя» публика, как они себе представляют более активных и более пассивных участников этой жизни. Создание общей инфраструктуры означает планирование и реализацию благоприятной среды, способствующей не только комфортному размещению арендаторов, эстетическому удовольствию гостей, но и взаимодействию резидентов друг с другом. Например, создание коворкингов, кафе, библиотек и других пространств для взаимодействия резидентов, обсуждения новых планов, идей, проектов, а также пространств для реализации этих идей и проектов – зал-конструктор, концертный зал и пр. Пространственная политика определяет доступность территории для внешней среды: какие помещения становятся публичными и общедоступными, какие – внутренними, рабочими, а какие – общего пользования [64]. Также ряд экспертов выделяет экономическую политику и развитие социального капитала. Всякий кластер – это бизнес-проект в области творческой экономики и потому кластеры стремятся быть, как минимум, самокупаемыми. Социальный капитал представляет собой способность общества или сообществ к совместным действиям, развитие взаимного доверия, сотрудничество, общение, развитие социальных сетей, обеспечивающих механизм социального взаимодействия [65].

В главе 3.1 было приведено сравнение деятельности творческого кластера и проекта, которое показало, что у этих двух видов деятельности достаточно много общих признаков. Делаем предположение, что рассмотрение творческой деятельности как проектов и, соответственно, внедрение проектного подхода теоретически смогут положительно повлиять на эффективность работы творческих кластеров. Однако предпроектные исследования показали, что проектный подход в управлении творческими кластерами в регионах используется на интуитивном уровне. Ни один менеджер не уточнил, в чём

именно проявляется проектное управление, да и как таковую управленческую систему никто не описал. Делаем вывод, что как таковой системы управления творческими кластерами в большинстве российских площадках не существует.

Эффективность работы МТБЦ «Пилот» можно оценить по динамике показателей. МТБЦ «Пилот» относится к молодёжному центру «Новые имена», который поддерживает городская администрация и курирует управление молодёжной политики. В начале года управление молодёжной политики формирует для молодёжного центра муниципальное задание, в котором указаны показатели, которые молодёжный центр должен достигнуть к началу следующего года. Данные показатели касаются следующих направлений деятельности молодёжного центра: консультационные услуги психологов, юристов и других специалистов по работе с молодёжью, работа по просветительской деятельности, работа по организации досуговой деятельности, работа по организации и проведению массовых мероприятий (фестивали, выставки, конкурсы и пр.), работа по поддержке деятельности молодёжных объединений, работа по обеспечению участия конкурсах, школах, курсах и пр. разного уровня.

Для оценки вовлеченности творческой молодёжи в деятельность молодёжного центра «Новые времена» выделим основные показатели – количество мероприятий, количество организаторов и участников мероприятий, количество творческих клубов и публикации в СМИ за 2012-2015 годы. МТБЦ «Пилот» был открыт 3 сентября 2013 года, показатели по деятельности этой площадки стали считаться с 2014 года, что заметно отразилось на количественной характеристике данных. Так как основной миссией молодёжного центра является поддержка молодёжных инициатив, с появлением МТБЦ «Пилот» вводятся такой показатель эффективности как поддержка молодёжных инициатив.

Таблица 7– Показатели эффективности молодёжного центра

Показатель (ед.)	2012	2013	2014	2015
Количество мероприятий	21	26	187	203
Количество организаторов мероприятий	210	270	7072	7537
Количество благополучателей (участников мероприятий)	2548	2924	17358	19770
Участники творческих клубов	258	271	288	300
Публикации в СМИ	15	122	150	157
Количество поддержанных молодёжных инициатив			86	130

По выбранным показателям составим график, который отображает динамику количества организаторов и участников мероприятий (Рисунок 13).

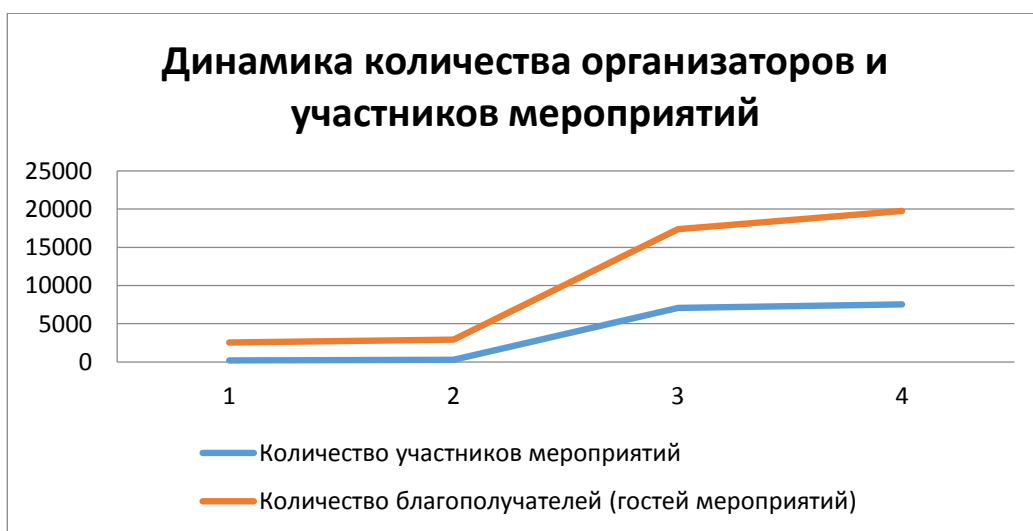


Рисунок 13 – Динамика количества организаторов и участников мероприятий

Рост количества организаторов и участников мероприятий с появлением в городе площадки МТБЦ «Пилот» означает её востребованность со стороны молодёжи. Для Управления молодёжной политики города Красноярск МТБЦ «Пилот» приносит следующую пользу: инфраструктура творческой площадки позволяет проводить мероприятия крупных масштабов и экономить на аренде помещений, занятость творческой молодёжи обеспечена. Для города Красноярск «Пилот» также приносит определённые бенефиты:

- благоустройство района;
- инициативы и проекты творческой молодёжи;
- продвижение талантов;
- привлечение туристов;
- привлечение творческих сообществ из других городов России и других стран (Фестиваль «Крась», общественная международная организация «Интерра», стажировка граффити-художника в арт-резиденции Марокко, выставки художников и фотографов из Екатеринбурга, Москвы, Петрозаводска, Томска, Иркутска);
- создание и развитие уникальных творческих продуктов («Люминариум», «Живи, рисуя», «Немузейная ночь»).

МТБЦ «Пилот» является одним из структурных подразделений молодежного центра «Новые имена». Формально организационная структура молодежного центра представлена в Схеме управления можно назвать ситуационным, поскольку принятие решений часто происходит по мере поступающих вопросов, в зависимости от ситуации. Основной способностью сотрудников можно назвать многозадачность, поскольку у каждого сотрудника есть свои должностные обязанности, но также, в зависимости от ситуации каждый сотрудник может выполнять функции, которые не входят в его должностные обязанности, но их выполнение требуется здесь и сейчас. Миссия молодежного центра – поддержка молодёжной инициативы, раскрытие и воспитание новых талантов. Изначально МТБЦ «Пилот» планировался как творческий кластер, площадка для реализации творческого потенциала

молодёжи и возвращения бизнесов из идей. На данный момент «Пилот» является социальным проектом – инфраструктурной площадкой для поддержки и продвижения молодёжных инициатив, вовлечения горожан в культурные практики. Те задачи, которые ставились при проектировании МТБЦ «Пилот», сейчас развиваются в пользу молодёжной политики. Основным приоритетом управляющего «Пилота» - организация мероприятий, на которые работают все сотрудники. В основном, подход к работе функциональный. Проекты реализуются спонтанно инициативными сотрудниками (Рисунок 14).

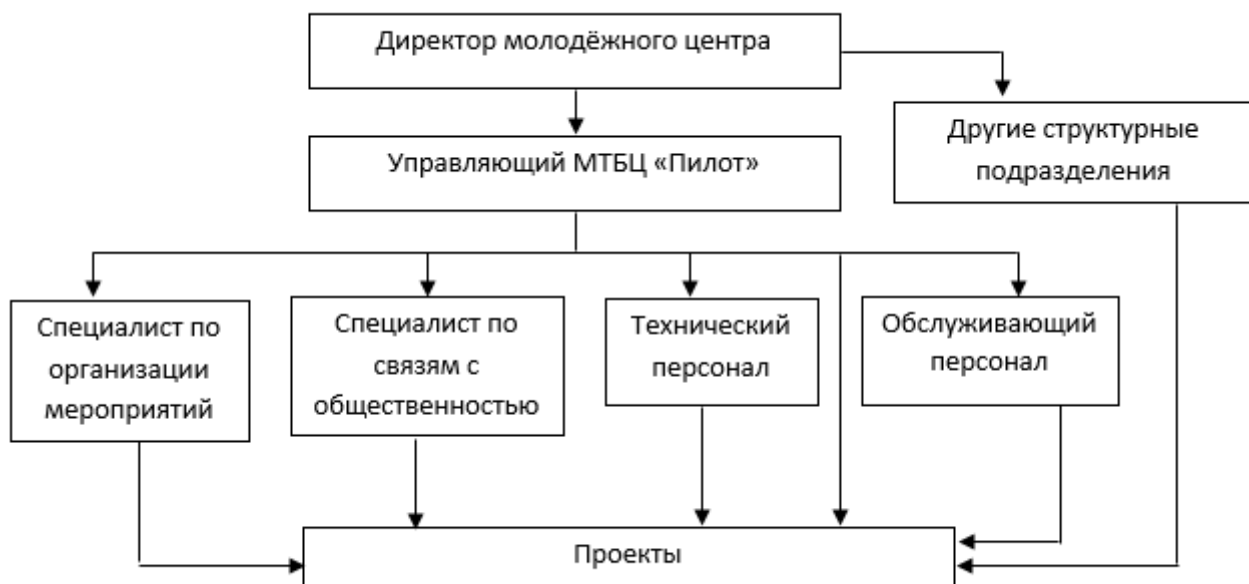


Рисунок 14 - Организационная структура МТБЦ «Пилот»

Для разработки механизмов реализации проектного подхода необходимо определить, к какому результату мы стремимся (некий идеал). В России есть ряд площадок с передовым опытом, к которым обращаются молодые творческие кластеры России и других стран. Например, дизайн-завод «Флакон», который работает на рынке творческих индустрий с 2008 года. Организационная структура представлена на Рисунке 15.

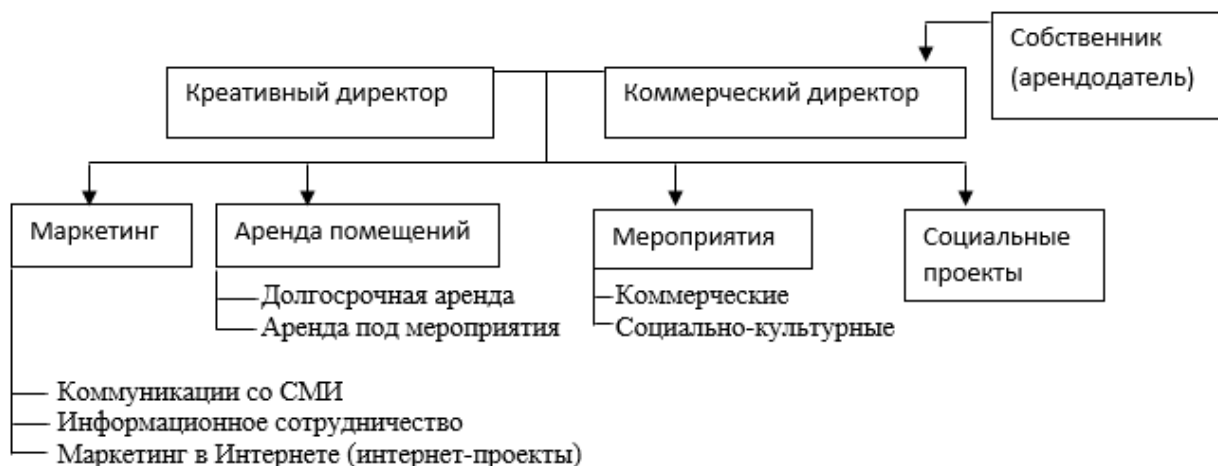


Рисунок 15 - Организационная структура творческого кластера дизайн-завод «Флакон»

Дизайн-завод «Флакон» имеет матричную структуру управления с применением проектного подхода. Площадкой управляет команда, включающая коммерческий и креативный директоров, специалистов по маркетингу, организаторов мероприятий, руководителей социальных проектов, а также технический персонал. Команда «Флакона» разрабатывает новые концепции, продукты, которые исполняются направлениями маркетинга, аренды помещений, мероприятий и социальных проектов в виде инициатив, мероприятий и проектов. Проекты реализуют разные направления, при этом вовлекая коллег из других отделов. Данная организационная структура формировалась с 2008 года и на данный момент является оптимальной для коммерческого творческого кластера, поэтому примем её за ориентир, на который должны равняться другие творческие кластеры. Плюс ко всему, в связи с молодостью рынка, критическая масса опыта управления творческими кластерами в России не накоплена, поэтому следует адаптировать опыт успешных площадок. Механизмы реализации проектного подхода в дизайн-заводе «Флакон» следующие:

- а) Разработка концепций и продуктов креативным и коммерческим директором;
- б) Реализация концепций и продуктов по четырём основным направлениям;
- в) Выделение и реализация проектов внутри каждого направления;
- г) Привлечение в проект специалистов из других направлений;
- д) Оценка эффективности проектов, внесение прав и изменений.

Данный механизм апробированный и успешно работающий в коммерческих площадках, однако, у МТБЦ «Пилот» другая ситуация. За три года работы молодёжного творческого бизнес-центра «Пилот» сформировалась система управления, которая не ориентирована на реализацию проектов в креативной сфере. Это обусловлено тем, что «Пилот» - подведомственное учреждение, и, несмотря на то что цели, задачи и формат работы «Пилота» отличается от остальных структурных учреждений, он вынужден быть в системе. В связи с этим возникает ряд трудностей функционирования творческой площадки: ситуативный управленческий подход, проблемы с мотивацией сотрудников из-за отстранённости от процесса планирования деятельности, отсутствие оценки деятельности. В то же время было выявлено, что проектный подход используется интуитивно в управлении текущей деятельности организации. Для повышения эффективности деятельности МТБЦ «Пилот», а также для решения управленческих проблем необходимо разработать и внедрить механизмы применения проектного подхода в управлении творческим кластером. С учётом специфики МТБЦ «Пилот» разработаем механизмы применения проектного подхода в управлении. Механизмы управления – совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей.

Разработаем механизмы управления путём конструирования. Конструирование макета механизма - это гипотетический процесс, который может быть адаптирован для большого количества экономических задач и породить группу объединенных экономических ресурсов. Конструирование производится в следующей последовательности:

а) анализируются входы процесса, которые представляют собой наличные ресурсы организации;

б) анализируется выход процесса – механизмы, – состав и взаимодействие ресурсов, их основные параметры и характеристики, предназначение, экономическая эффективность, соответствие базовому процессу;

в) разрабатывается управление процессом: основные законодательные, нормативно-правовые акты, руководство, программы, процедуры, инструкции и т.д.;

г) формируется ресурс процесса конструирования, в качестве которого выступает разработчик [66].

Диаграмма конструирования макета представлена на Рисунке 16. На входе процесса присутствуют ресурсы. На выходе процесса имеем механизм – систему взаимосвязанных и взаимодействующих ресурсов. Для создания механизмов применения проектного подхода в управлении имеем:

– Человеческие ресурсы – персонал, вовлечённый в содержательную деятельность МТБЦ «Пилот»;

– Материальные ресурсы – материалы и физический капитал, используемые в оказании услуг;

– Информационные ресурсы – основные источники внешней и внутренней информации, а также структура информационных каналов и эффективность их использования;

– Финансовые ресурсы – денежные средства, которыми обладает организация.

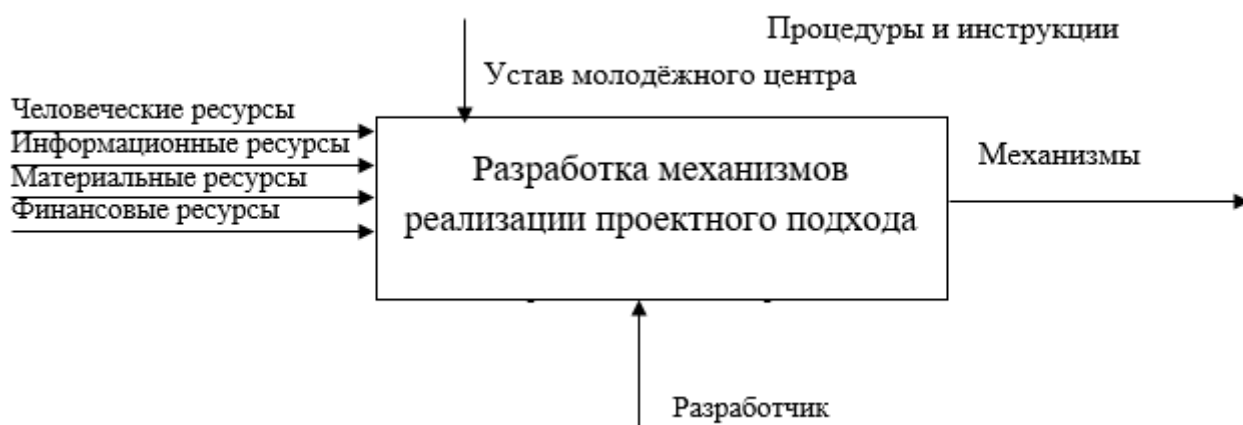


Рисунок 16 - Процесс конструирования механизмов

Под управлением процессом понимаем систему правил, необходимую для создания механизмов применения проектного подхода в управлении. Менеджер

проекта производит соединение указанных ресурсов в соответствии с принятыми правилами, в результате чего формируются механизмы (объединяются материальные, финансовые, трудовые ресурсы и инфраструктура). Созданные механизмы обездвижены – они не в состоянии работать самостоятельно. Только после поступления соответствующей программы (указаний о том, как должен происходить процесс инвестиций, в какое время, в каком направлении и кем производятся инвестиции) экономический механизм начинает работать. Предложенный макет механизмов обеспечивает консолидацию ресурсов и способы их соединения.

В результате конструирования и с учётом рекомендаций экспертов получаем следующие механизмы внедрения проектного подхода в управление МТБЦ «Пилот»:

- а) Выделение стратегических направлений развития, в которых планируется реализация проектов;
- б) Обучение персонала основам проектного управления;
- в) Определение проектных менеджеров;
- г) Разработка устава проекта;
- д) Запуск тестового проекта;
- е) Оценка эффективности проекта, внесение правок, изменений.

Для принятия решения об инвестировании проекта важно оценить его эффективность. Как правило, принятие решения о реализации инвестиционного проекта основано на его экономических результатах (чистой современной стоимости, индексе доходности, периоде окупаемости), однако данный проект имеет социальную направленность, поэтому имеет смысл оценить его социальную эффективность. Социальная эффективность понимается как положительное последствие от реализации проекта для населения, которое выражается в улучшении качества жизни при увеличении объема или предложения новых услуг, повышении доступности, своевременности и регулярности их предоставления.

В качестве базового показателя для расчета стоимостной оценки социальной эффективности проекта возьмем интегральный показатель социального эффекта от реализации инвестиционного проекта (E_s - social effect), рассчитываемого по формуле: $E_s = C_{ru} * C_{se}$ где C_{se} – (social efficiency coefficient) коэффициент социальной эффективности; C_{ru} – (regional utility coefficient) коэффициент региональной полезности. Вес и значение показателей определяется на основе предпочтений инвестора. Показатели общественной эффективности могут учитывать результаты реализации инвестиционного проекта для общества, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и затраты, и результаты в смежных секторах экономики - экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты. Мы свели набор показателей к показателям степени социальной направленности проекта и степени влияния реализации проекта на жизнь населения (Таблица 8).

Таблица 8 – Показатели эффективности

Показатели социальной эффективности	Вес показателя	Содержание показателя	Значение показателя, %
1	2	3	4
Степень социальной направленности проекта			
1. Приоритетность Соответствует проект приоритетам, целям и стратегии социально-экономического развития региона	0.15	Соответствуют	100
		Частично	50
		Не соответствуют	0
2. Обеспеченность услугами Уровень обеспеченности региона услугами, предусмотренными проектом, до его реализации от среднероссийского уровня	0.25	Менее 50%	100
		От 50 до 75%	60
		От 75 до 100%	30
3. Отраслевая принадлежность проекта Отрасль, к которой принадлежит социальная проблема, решаемая при реализации проекта	0.40	Образование, здравоохранение, социальная защита населения, культура, физическая культура	100
		ЖКХ	70
		Благоустройство	40
		Транспорт, энергетика, связь	20
1	2	3	4
4. Охват результатами проекта Население, использующее результаты реализации проекта	0.20	Все население Региона	100
		Не менее 50%	80
		Не менее 25%	60
		Не менее 2%	40
		Менее 2%	20
Степень влияния результатов реализации проекта на жизнь населения			
1. Цены на услуги по сравнению с ценами конкурентов.	0.24	Ниже не менее чем на 30%	100
		Ниже не менее чем на 15%	75
		Сопоставимы цены	25
2. Повышения уровня занятости населения Увеличение рабочих мест при реализации проекта к численности в экономике области	0.13	Не менее чем на 0.1%	100
		Не менее чем на 0.05%	75
		Менее чем на 0.05%	40
3. Влияние на объем услуг Возможность предоставления результате реализации проекта	0.45	Ранее не предоставлялась услуга	100
		Существенно увеличен объем соц. услуги, потребность в которой возрастает	50

Окончание Таблицы 8

4. Влияние на качество услуг в результате реализации проекта	0.19	Повысится качество и технология оказания соц. услуг населению	100
		Повысится качество показания соц. услуг населению	70
		Усовершенствуется технология оказания услуг населению	30

Проведем оценку социальной эффективности проекта по степени социальной направленности, в результате чего сделаем выводы о целесообразности реализации проекта. Первый показатель - «приоритетность». На взгляд автора проект внедрения механизмов применения проектного подхода актуален для развития и повышения эффективности деятельности МТБЦ «Пилот».

Для городов России сейчас актуально развитие интеллектуальных творческих продуктов, повышение конкурентоспособности, развитие туристической привлекательности, поэтому реализация проекта, направленного на масштабирование и улучшение качества услуг «Пилота» в Красноярске является необходимой. Поскольку в данный момент по-прежнему наблюдается миграция молодёжи в крупные города, а показатель «обеспеченность услугами» явно не превышает 50% миллионного города.

Данный проект принадлежит к отрасли культуры, поэтому показателю присваиваем 100%. Целевая группа, на которую направлена деятельность МТБЦ «Пилот» - молодые люди от 14 до 30 лет. Согласно официальной статистике на 2015 год, в категории от 15 до 29 лет находится 587792 человека в Красноярском крае. Всего население Красноярского края насчитывает 2858773. Таким образом, молодёжь составляет примерно 21% от населения края. Однако, деятельность «Пилота» также затрагивает население в диапазонах от 10 до 14 лет и от 30 до 60 лет, которые выступают участниками и организаторами деятельности. В то же время сложно формализовать количество и процентное соотношение участия данных групп населения, поэтому предположим, что МТБЦ «Пилот», как минимум, охватывает ближайший рубеж - 25% населения города. Расчёт показателей представлен в Таблице 9. Конкурентами МТБЦ «Пилот» по целевой аудитории являются культурное пространство «Каменка», клуб «Эра», музей современного искусства «Площадь мира».

Таблица 9 – Показатели степени социальной направленности проекта

Показатель	Вес	Значение	Взвешенность значения
Степень социальной направленности			
1. Приоритетность	0.15	100	15
2. Обеспеченность услугами	0.25	100	25
3. Отраслевая принадлежность проекта	0.40	100	40
4. Охват результатами проекта	0.05	25	5
ИТОГО	0,85		85

Далее оценим социальную эффективность проекта по степени влияния результатов реализации инвестиционного проекта на жизнь населения (Таблица 10).

Таблица 10 – Показатели степени влияния проекта на жизнь населения

Показатель	Вес	Значение	Взвешенность значения
Степень влияния на жизнь населения			
1. Цены на услуги по сравнению с ценами конкурентов.	0.24	100	24
2. Повышения уровня занятости населения	0.13	40	5.2
3. Влияние на объем услуг	0.45	50	22.5
4. Влияние на качество услуг в результате реализации проекта	0.19	100	19
ИТОГО	1.01		70.7

Рассчитаем средневзвешенный коэффициент социальной эффективности проекта.

$$C_{se}=(85\%+70.7\%)/2=77.85\%$$

Таким образом, социальная эффективность реализации проекта достаточно высокая, это значит, что проект целесообразно реализовывать. Однако данный анализ не описывает показатели эффективности деятельности творческого кластера в полной мере. Оценить эффективность предложенных методов в перспективе можно при помощи определённых индикаторов, характеризующих деятельность творческого кластера (Приложение Г, Таблица Г.1).

Поскольку внедрение новых механизмов проектного подхода в систему управления относится к организационным изменениям стратегического уровня, решение должно быть принято высшим руководством, идентифицированы и проанализированы все основные риски [67], из которых главными будут риски сопротивления персонала. Оценка основных рисков проекта представлена в Таблице 12.

Согласно разработанному предложению и выделенным механизмам реализации проектного подхода, было принято решение частичной апробации. Согласно первому предложенному механизму, были выделены следующие направления реализации проектного подхода – организация мероприятий, маркетинг, реализация социальных проектов. Для апробации следующих механизмов было выбрано направление организация мероприятий. В феврале 2015 года началось проектирование события для проведения в «Пилоте» в рамках международной акции «Ночь музеев». В результате была набрана команда и придуман проект «Немузейная ночь», цель которого определялась как организация вечера молодого искусства Красноярска. Были выделены определенные задачи: организовать и провести конкурс работ художников, оформить выставку, организовать интерактивные площадки, составить сценарий мероприятия, обеспечить сценические выступления и пр. В рамках проекта удалось организовать проектную команду, привлечь партнёров из других организаций, гармонично скомбинировать разные направления искусства, создать новый формат презентации их взаимодействия. По завершению первой «Немузейной ночи» был произведён анализ проекта, внесены правки и изменения. Второе, более уверенное мероприятие было организовано в апреле 2016 года, что говорит об эмпирическом закреплении результатов. В 2016 году была реализована полноценная программа - привлечены музыкальные группы, поэты из разных городов, театр, студия современных танцев, художники, экспериментальные коллективы. Таким образом, удалось создать и реализовать творческий продукт с использованием проектного подхода, по всем правилам создания продукта в рамках творческого кластера. В ходе реализации проекта «Немузейная ночь» были апробированы следующие механизмы: выбор направления реализации проектов, выбор проектного менеджера, обучение команды, разработка устава проекта, оценка эффективности, внесение правок и изменений на будущее.

Количество организаторов «Немузейной ночи» в 2015 году – 30 человек, участников - около 250 человек. Количество организаторов мероприятия в 2016 – 50 человек, участников - более 300. Примечательно, что проект притягивает как творческих личностей из Красноярска, так и из других городов – Иркутск, Петрозаводск, Санкт-Петербург, Москва и пр. Полученная прибыль от мероприятия в 2016 году покрыла все затраты, а также была выплачена участникам программы. Внимание со стороны СМИ также увеличилось – был организован 4 эфира на телевиденье, опубликованы анонсы на различных Интернет-порталах, в группах социальных сетей. Основные показатели и результаты представлены в Таблице 13. Вторая реализация «Немузейной ночи» показала, что мероприятие становится визитной карточкой «Пилота» и это положительно сказывается на развитии имиджа.

Таблица 13 – Показатели и результаты Немусейной ночи в 2015 и 2016 гг.

Показатели	2015	2016
------------	------	------

Количество организаторов	30	50
Количество участников	250	300
География	Красноярск, Иркутск,	Красноярск, Иркутск, Петрозаводск, Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Екатеринбург
PR	1 эфир, 1 видеоролик	4 эфира, 1 видеоролик, 1 рекламная акция
Общие затраты	3900	5300
Прибыль	3900	5300

Основные эффекты, которых удаётся достигнуть с помощью «Немузейной ночи» в интересах МТБЦ «Пилот» и города Красноярска:

1. Развитие и популяризация молодого современного искусства.
2. Притяжение творческой молодёжи Красноярска и других городов, повышение конкурентоспособности города.
3. Творческое воспитание горожан.
4. Формирование творческих активов, сообществ.

Таким образом, было выявлено, что реализация творческих, уникальных, привлекательных, коммерчески успешных проектов в МТБЦ «Пилот» возможна с применением проектного подхода.

Видится важным выделить отдельно фактор влияния подбора команды на реализацию проекта. Команда была создана на инициативе заинтересованных людей в идее «Немузейной ночи» и включала сотрудников МТБЦ «Пилот», сотрудников других структурных подразделений молодёжного центра «Новые имена», а также участников из внешних организаций. Благодаря интересу к проекту, разностороннему составу команды во второй раз реализации проекта удалось внедрить новые подходы – акцию, видео, связную программу - и провести мероприятие на более высоком уровне. Коллеги из зарубежных и российских творческих площадок также отмечали, что для создания успешного проекта в первую очередь важна инициативная команда. Практика показала, что набор и эффективное взаимодействие креативной команды действительно основополагающим фактором успеха любого творческого проекта.

Заключение

Креативная экономика является не только одним из наиболее быстро растущих секторов мировой экономики, но также обладает весьма высоким преобразующим потенциалом с точки зрения создания источников дохода, рабочих мест и экспортных поступлений. Раскрытие потенциала креативной экономики также предполагает поощрение всеобъемлющего творческого начала обществ, признание своеобразной самобытности тех мест, где она сосредоточена и процветает, улучшение качества жизни в этих местах, повышение их значимости и авторитета и наращивание ресурсов для изыскания различных новых форм будущего. Другими словами, наряду со своими экономическими выгодами креативная экономика также создает ценности, которые не поддаются денежной оценке и которые вносят существенный вклад в обеспечение инклюзивного и устойчивого развития, ориентированного на человека.

В ходе работы над диссертационным исследованием были выполнены следующие задачи – подобран список основополагающей литературы, сформирована теоретическая часть, применены методы исследования, подведены итоги исследования. В ходе диссертационной работы было проведено исследование развития творческих кластеров в России. В результате исследования автор пришёл к выводу, что творческие кластеры – это общее понятие для творческих площадок, которые создаются на территории России и принимают разные формы – центры культуры, центры современного искусства, многофункциональные площадки, лофты, резиденции и пр. В отличие от «простых» бизнес-центров, творческие кластеры имеют «миссию»: они участвуют в развитии новой экономики, создают новую институциональную реальность и даже новые стиль и образ жизни. Поэтому важным фактором для них является не только быстрая прибыль, но – капитализация имиджа, социальная и культурная капитализация.

В диссертации впервые в российской науке сделана попытка рассмотрения процесса управления творческими кластерами с точки зрения проектного менеджмента. Практическая значимость работы определяется возможностью применения описанного опыта и рекомендаций для процессов управления и развития творческих площадок в России. Менеджеры творческих пространств, принимавшие участие в исследовании, уже проявляют интерес к результатам исследования для модернизации своей работы. В то же время диссертационное исследование представляет ценность для административных органов, бизнеса, учреждений культуры и искусства в вопросах создания условий для развития творческой молодёжи. Также данная работа даёт почву для поиска методов оценки эффективности деятельности и реализации отдельных проектов творческих кластеров, особенно тех проектов, главной целью которых не является извлечение прибыли.

Подтверждением прикладного потенциала исследования являются проекты и инициативы по развитию творческих кластеров, разработанные автором диссертации.

В заключение отметим проблемы, нуждающиеся в более глубоком изучении. основополагающая проблема, с которой столкнулся автор работы – отсутствие официальных статистических данных о творческих кластерах в России. Вторая проблема - отсутствие алгоритма и конкретных инструментов экономической оценки эффективности функционирования творческого кластера. Обе проблемы обусловлены молодостью сектора творческой экономики в России и отсутствием опыта. Поэтому автору видится дальнейшая перспектива в выделении граф статистики для подсчета показателей развития креативных индустрий, а также исследование опыта организации творческих кластеров в регионах.

Учитывая междисциплинарный характер исследования, а также все обстоятельства, сопутствовавшие его подготовке, можно утверждать, что полученные статистические, социологические и экспертные данные в ближайшем будущем станут предметом изучения и более широкой и подробной интерпретации специалистов и исследователей. Сам по себе фактический материал, собранный в ходе работы, представляет практическую ценность как для исследователей, так и для практиков. Автор планирует продолжить работы по исследованию, доработке механизмов и популяризации результатов исследования.

Список использованных источников

1. Хоркхаймер М., Адорно Т. Диалектика Просвещения: Философские фрагменты / Пер. с нем. М.: Медиум; СПб.: Ювента, 1997. - 312 с.
2. The Creative Economy. BusinessWeek / Special double issue: The 21st century corporation. – 2002. - P. 1-5.
3. Клоудова Й. Влияние развития креативной экономики на экономически отсталые регионы // Вопросы экономической политики. – Братислава, 2010. – 110 с.
4. Howkins J. The Creative Economy: How People make money from ideas. - New York: Allen Lane, 2001. - 288 p.
5. Heath J., Potter A. The rebel sell: Why the culture can't be jammed. Toronto: HarperCollins. - 2004.
6. Сайт Британского департамента культуры, медиа и спорта [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.culture.gov.uk>.
7. Гнедовский М.Б. Творческие индустрии: политический вызов для России [Электронный ресурс] / М.Б. Гнедовский //Отечественные записки: журнал для медленного чтения. - №4/ - Режим доступа: http://www.strana-oz.ru/2005/4/tvorcheskie-industrii-politicheskiy-vyzov-dlya-rossii_
8. Федотова Н.Г. Векторы региональной культурной политики в сфере капитализации культуры // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. – Санкт-Петербург, 2013. – Т. 20, 199 с.
9. Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений: работа - это театр, а каждый бизнес - сцена / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2005. - 304 с.
10. Garnham N. Concepts of Culture: Public Policy and the Cultural Industries // Studies in Culture: An Introductory Reader, ed. Ann Gray and Jim McGuigan. – London, 1987.
11. Briggs A., Burke P. A Social History of the Media: From Gutenberg to the Internet. -Cambridge: Polity Press, 2002. - 374 p.
12. Зеленцова Е.В. Становление и развитие креативных индустрий в современной культуре: анализ зарубежного опыта: дис.канд.культурологии : 24.00.01 / Зеленцова Елена Валентиновна. – Москва, 2008. – 153 с.
13. Зуев С. Э. Культура как ресурс и ресурсы для культурной деятельности // Экология культуры: Инф. бюллетень. - Архангельск, 1998. - №2 (5). - С. 21-32.
14. Мильков Д. Э. Развитие творческих индустрий: аспект международного сотрудничества // Культурное разнообразие, развитие и глобализация: По результатам дискуссий круглого стола (Москва, 21 мая 2003). - М.: РИК, 2003. -С. 103-107.
15. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран // Портер М., пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 943с.

16. Гончарик А.А. Политика в области творческих индустрий: зарубежный опыт и российские реалии // Без темы. — 2008, — № 1 (7).
17. Лэндри Ч. Креативный город. — М.: Издательский дом "Классика-XXI, 2011. — 399с. \004.
18. Flew, Terry and Cunningham, Stuart D. Creative Industries After the First Decade of Debate. The Information Society, 26(2). - 2010.
19. Креативная экономика. Задачи оценки ресурсов творческой экономики для формирования продуманной политики (Creative Economy. Report) [Электронный ресурс] // Доклад ООН. Режим доступа: http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf.
20. Сайт территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>.
21. Зеленцова Е., Мельвиль Е. Творческие индустрии: российский профиль [Электронный ресурс]: Проект «Креативный компас» - 2012. – Режим доступа: http://creativeindustries.ru/uploads/userfiles/file/CI_Russian_profile_RU_.pdf.
22. Ферова, И. С. Промышленные кластеры и их роль в формировании региональной промышленной политики : дис. ... док. экон. наук.: 08.00.05 / Ферова Ирина Сергеевна – М., 2007. – 320 с.
23. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития // «Теория и практика управления», № 5, 2003.
24. Пальцев, В.В. О необходимости создания автомобильного кластера в ПФО // Будущее технической науки: сб. матер. межд. конф. / НГТУ. 2009. С. 357.
25. Сводная база данных по кластерам России [Электронный ресурс]: база данных содержит сведения о всех кластерах России. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/politic/doc201001081707>
26. Пальцев В.В. Совершенствование механизмов создания промышленных кластеров как проблема современного менеджмента // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева № 4(83) / НГТУ. 2010. С. 272.
27. Гордин В. Э., Матецкая М. В. Культурный туризм как стратегия развития города: поиск компромиссов между интересами местного населения и туристов // Санкт-Петербург: многомерность культурного пространства. СПб.: Левша, 2010. - С. 109–119.
28. Флорида Р. Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые меняют будущее / Р. Флорида; Пер. с англ. - М.: Классика-XX1, 2005. - 430 с.
29. Личутин А. Тезисы о культурных кластерах. // Экология культуры №2 (45) 2008: Информационный бюллетень. Продолжающееся издание (издается с 1997 года) / Гл. ред. Л.Е. Востряков. – Архангельск: Комитет по культуре Архангельской области, 2008. – 108 с.
30. Федотова Н. Векторы региональной культурной политики в сфере капитализации культуры // Труды Санкт-Петербургского

- государственного университета культуры и искусств. — Том 199. — 2013. — С. 17—33.
31. Wyszominski, M. J. The local creative economy in the United States. In *Cultural economy*, ed. H. Anheier and Y. Raj Isar. - London: Sage, 2008. – P. 199–212.
 32. Kong, L., C. Gibson, L.-M. Khoo, and A.-M. Semple. Knowledge of the creative economy: Towards a relational geography of diffusion and adaptation in Asia. *Asia Pacific Viewpoint* 47:173, 2006. – 94 p.
 33. Творческие индустрии. Модель для сборки: Сб. статей / Сост. Е. В. Зеленцовой. М.: Институт культурной политики, 2005. — 34 с. — (Культурные стратегии: экспертный клуб. Вып. 4).
 34. Петренко И.А. Креативная экономика: зарубежный и российский опыт / Российский университет Дружбы народов. – Москва, 2014.
 35. Зеленцова Е. Креативные индустрии. Зарубежный опыт прикладных исследований // *Культурология. Фундаментальные основания прикладных исследований*/ ред. Быховская. М., 2010. С 202-216.
 36. Салий Ю., Кайдан Т. От сквотов к хамам: откуда берется креативная экономика [Электронный ресурс]: Программа ЕС – Восточного партнёрства «Культура и креативность» - Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/ot-skvotov-k-habam-otkuda-beretsya-kreativnaya-ekonomika>.
 37. Энглен П. «Subtopia»: опыт построения успешного творческого кластера в Швеции [Электронный ресурс]: лекция – 2009. – Режим доступа: creativeindustries.ru/rus/publications/10.
 38. Шевренко А. Творческие пространства в Берлине и в Москве [Электронный ресурс]: сайт Гёте-Института. – 2013. - Режим доступа: https://www.goethe.de/ins/ru/ru/kul/mag/kreative_raeume_in_berlin_und.html
 39. Сайт центра дизайна ARTPLAY [Электронный ресурс] – Москва. – Режим доступа: <http://www.artplay.ru>.
 40. Сайт дизайн-завода «Флакон» [Электронный ресурс] – Москва. Режим доступа: <http://flacon.ru>.
 41. Артемьева К. Дизайн социальных отношений [Электронный ресурс]: интервью с Е. Илюшиной, генеральным директором дизайн-завода «Флакон» - 2013. - Режим доступа: <http://hungryshark.ru/articles/2634-flacon>.
 42. Сайт Лофт-Проекта «Этажи» [Электронный ресурс] – Санкт-Петербург. Режим доступа: <http://www.loftprojectetagi.ru>.
 43. Пространство «Ткачи» [Электронный ресурс]: сайт проекта iPetersburg. – 2015. – Режим доступа: www.ipetersburg.ru/prostranstvo-tkachi.
 44. Пространство. «Ткачи» [Электронный ресурс]: проект ART1. – 2014. - Режим доступа: <http://art1.ru/architecture/prostranstvo-tkachi>.
 45. Репортаж о лофт-проекте «Ткачи» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://droogie.ru/spot/kreativnoe-prostranstvo-tkachi>.
 46. Сайт творческого кластера «Артмуза» [Электронный ресурс] – Санкт-Петербург. Режим доступа: <http://artmuza.spb.ru>.

47. Новости креативного бизнес-пространства «Квартал» [Электронный ресурс]: Ульяновск, культурная столица. – 2016. - Режим доступа: <http://www.ulkul.ru/news/kvartal>.
48. Сайт культурно-исторического центра ТЕХТИЛ [Электронный ресурс] – Ярославль. Режим доступа: <http://textil.in>.
49. Кривцова Ю. Среды: сборник/ автор-составитель Н.Н.Балуева; ЯРОО ВРТК "Петропавловская слобода". - Ярославль: ЦМИК, 2015. - 278 с.
50. Сайт центра современной культуры «Смена» [Электронный ресурс] – Казань. Режим доступа: <http://smenagallery.ru>.
51. Сайт арт-площадки «Станция» [Электронный ресурс] – Кострома. Режим доступа: <http://www.stantsia.com>.
52. Миллиева Ю.С. Опыт организации творческих кластеров в России/ Ю.С. Миллиева // Проспект Свободный: электронный сборник материалов международной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных / Современные креативные и культуротворческие технологии: теория и практика. – Красноярск, 2015. – С. 43-44.
53. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2015 [текст] / Пятое издание. - Project Management Institute, Inc. 2013. – 586 с.
54. Проектный анализ: продвинутый курс: учебное пособие для студентов вузов по направлению 52600 Экономика и специальности 060100 Экономическая теория: допущено Министерством образования РФ / И. М. Волков, М. В. Грачева; Московский университет [МГУ] им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет. - Москва : ИНФРА-М ; Москва : Национальный фонд подготовки кадров (НФПК), 2009. - 494 с.
55. Масловский В.П. Проектный анализ: Учеб.пособие / СФУ. - Красноярск, 2012.
56. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т.Питерс, Р. Уотермен; Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 423 с.
57. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ П.Ф. Друкер; Пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
58. Миклтуэйт Дж., Вулдридж А. Магия менеджмента/ Дж. Миклтуэйт, А.Вулдридж. - М.:ООО «Изд-во АСТ»,2004. - 414с.
59. Творче управління і управління творчістю в новітній креатологічній формації // Правові та соціально-психологічні виміри новітнього інформаційного суспільства. Колективна монографія в 10-ти томах/Том9. за ред. В.К.Гіжевського, С.Л.Маркова –К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. –424с. -С.252-266.
60. Магер К. А. Креативный менеджмент в современных условиях хозяйствования // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(25).

61. Галимов Р.М. Управление творчеством / Пермский национальный исследовательский политехнический университет. – Пермь, 2014. – С. 302-307.
62. Кирсанов К.А. Креативный и эвристический менеджмент и изобретательское искусство [Электронный ресурс] / К.А. Кирсанов // Наукovedение: интернет-журнал. - №4, 2011. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik9/9-6.pdf>.
63. Бережнов Г.В. Креативная деятельность предприятия/ Г.В. Бережнов. - М.: Издательский дом «МЕЛАП». -2005. -176 с.
64. В. Быкова. Интервью. Развитие творческих кластеров в России с М. Гнедовским [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mediahubble.ru/blog/Kreativnyye-industrii/94/Razvitie-tvorcheskikh-klasterov-v-Rossii.html>.
65. Каячев Г.Ф. Всемирная зимняя универсиада-2019 как способ развития социального капитала. — В сб. научных трудов Международного научного симпозиума «Общество и непрерывное благополучие человека» / Под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томск, Томский политехнический университет, 2014, ISBN 978-5-4387-0384-6. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22239357>
66. Магафуров К.Б. Теоретико-методологические проблемы управления экономическими системами. – Уфа : Гилем, Башк. энцикл., 2014. – 100 с.
67. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития // «Теория и практика управления», № 5, 2003.
68. The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policemaking [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf.
69. Creative Economy: a feasible development option [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf
70. Creative Clusters портал, посвященный творческим индустриям и кластерам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.creativeclusters.com>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды кластеров



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Характеристика моделей творческих индустрий

Модель	Политика	Акценты
США	Разделение сфер искусства (культуры) и индустрий развлечения; Ограниченная роль культурной политики в развитии творческих индустрий	Развитие творческих городов; Роль туризма в трудовой мобильности населения как источника роста городов.
Европейская	Культурное значение и миссия творческих индустрий; Реализация более широкой стратегии социальной значимости культурных благ широкому кругу потребителей.	Велика роль культурного туризма в развитии культурных индустрий.
Азиатская (Китай – Гонконг, Шанхай)	Преобладание форм креативных индустрий, придающих особое значение роли национальных социокультурных и политических факторов.	Сосредоточие основного массива творческих индустрий вокруг информационных технологий. Направленность на внутренний и, в значительной степени, на внешний рынки.
Развивающихся стран (Южная Америка, Южная Африка, карибский бассейн)	Сохранение и обслуживание культурного наследия; Уменьшение бедности; Улучшение инфраструктуры в сфере услуг.	Нет акцентов на технократической составляющей творческих индустрий.

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Таблица В.1 – Краткая характеристика творческих площадок России

Название	Тип	Финансирование	Миссия	Известные продукты деятельности
1	2	3	4	5
Лофт «Трава», Новосибирск	Творческий кластер	Частное	Создание арт-индустрии	Ночь музеев, городские фестивали
МТБЦ «Пилот», Красноярск	Многофункциональная творческая площадка	Государственное	Социализация и самореализация молодёжи	Немузейная ночь, Фестиваль "Новые имена", Новогодняя арт-барахолка, выставки в галерее «Отдел», фасад «Пилота», граффити, резиденты и сотрудники, как участники деятельности неотделимы от поводов для гордости.
Creative Space, Ростов-на-Дону	Культурно-деловой центр	Частное	Инфраструктура для работы и отдыха. Демократичная среда для общения, совместной работы, максимальной самореализации и высокого заработка специалистов креативных профессий.	Стиль пространства, качество и количество арендаторов
Культурное пространство «Каменка», Красноярск	Лофт-проект	Государственное	Поддержка одарённой и талантливой молодёжи Красноярского края посредством развития проектов молодых предпринимателей в сфере креативного и арт-бизнеса	Культурное пространство на Павлова. Наши резиденты. Фестивали. Ремонт

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Креативное бизнес-пространство «Квартал», Ульяновск	Многофункциональная творческая площадка	Государственное	Создание модели работы с творческими предпринимателями и креативным классом	Программа «Кадры новой культуры», нацеленная на обучение «нового поколения» культурных менеджеров, которые впоследствии готовы работать в сфере культуры.
Центр современного искусства «Облака», Уфа		Частное	Формирование креативного класса и рынка творческих индустрий.	Кураторы и основатели компаний-резидентов центра
TEXTIL, Ярославль	Культурный центр	Смешанное	Создание независимого культурного центра в городе	Формат мероприятий: городские выходные, которые формируют новые ценности: социальная дружба, открытые сценарии, традиции городской площади (ярмарка сообществ, городских идей).
Свитер, Екатеринбург	Культурный центр	Частное	Популяризация уличного искусства, возвращение новых авторов	13 выставок, образовательные проекты, вылазки в городскую среду

Окончание таблицы В.1

1	2	3	4	5
Смена, Казань	Культурный центр	Частное	Популяризация современного искусства, научного знания	Летний книжный фестиваль, Зимний книжный фестиваль, Фестиваль искусства и краеведения «Искра», искусствоведческий лекторий, лекторий «Теории современности», цикл кинопоказов «Субъектив». Издательство и книжный магазин «Смена».
ЗАРЯ, Владивосток	Центр современного искусства	Частное	Представлять лучшее в российском современном искусстве, работать с местным контекстом и сообществом, осмыслять происходящее в городе / регионе / мире посредством современного искусства	Граффити
NMLOFT, Иваново	Лофт-проект	Частное	Работа с городскими сообществами и новые события.	Два проекта летнего "третьего места". Терраса и контейнеры
СТАНЦИЯ, Кострома	Многофункциональная творческая площадка	Частное	Поддержка творческой молодёжи, представление продуктов искусства и их популяризация, стимулирование исследований и поиски новых способов подачи современного искусства,	Летняя резиденция; Международный фестиваль дуэтов современного танца; "Диверсия" - спектакли компании Диалог Данс

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Индикаторы оценки эффективности управления творческим кластером

-Индикатор	Описание индикатора	Шкала	Источники	Оценка доступности и достоверности
1	2	3	4	5
Число резидентов, организаторов	Привлекательность и востребованность площадки художниками и креативными менеджерами	Количественная	Заявки, данные творческого кластера	Данные доступны
Число участников мероприятий	Характеризует привлекательность деятельности площадки для потребителей	Количественная	Списки участников мероприятий, количество регистраций	Полностью публичная информация. Требуются классификаторы; смысловые фильтры
Число продуктов (мероприятий, проектов, изделий)	Продуктивность работы творческого кластера.	Количественная	Мониторинг, опросы	Необходимо ввести систему подсчёта
Число выигранных грантов, количество партнёров	Характеризует взаимодействие площадки с бизнесом и государственными органами	Количественная	Данные творческого кластера	Необходимо ввести систему подсчёта
Соотношение организаторов, участников к общему числу молодёжи	Характеризует вовлеченность молодёжи в деятельность творческого кластера	Количественная	Данные творческого кластера	Отчёты по муниципальному заданию
Междугородние и международные проекты, обмена	Уровень взаимодействия творческого кластера с площадками других стран, городов	Количественная	Данные творческого кластера	Аналитика работы за год

Динамика числа упоминаний творческого кластера в СМИ	Характеризует уровень влияния на процессы в городе, регионе, стране. Характеризует уровень развития PR-направления, эффективность этой работы	Количественная	Мониторинг упоминаний в печатных изданиях, ТВ, радио и Интернете (новостные порталы, социальные сети)	Регулярный мониторинг, отчёты по СМИ
Показатели работы сайта, групп в социальных сетях (количество подписчиков, гостей страниц, география гостей)	Характеризует эффективность работы ресурсов в Интернете	Количественная	Аналитические сервисы работы сайтов и групп социальных сетей	Статистика групп Вконтакте, Facebook, Instagram
Удовлетворенность организаторов и участников площадки уровнем развития инфраструктуры и деятельности	Характеризует оценку уровня развития инфраструктуры, проектов, имиджевой политики и пр.	Количественная	Данные опросов	Полностью публичная информация. Требуются классификаторы; смысловые фильтры

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Оценка рисков проекта

Наименование риска	Вероятность	Описание	Методы управления
1	2	3	4
<p>Политические риски внутри организации: риск возможного изменения лояльности руководства к управлению проектами.</p>	Слабая	<p>В ближайшее время риск маловероятен, поскольку руководство желает изменить систему управления и сделать упор на внедрение проектов, а остальные сотрудники итак занимаются в той или иной мере проектами.</p>	-
<p>Экономические риски. Риск возможной нехватки средств на реализацию проектов.</p>	Высокая	<p>Риск возможной нехватки средств на реализацию проектов. Данный риск наиболее вероятен, поскольку бюджет молодёжного центра рассчитан по определённым сметам, в которые данные проекты заранее были включены.</p>	<p>Тщательное планирование ресурсов; Полный учет всех статей затрат на проект; Приоритезация проектов; Привлечение внешних средств.</p>
<p>Социальные риски</p>	Средняя	<p>Спротивление персонала организации, связанное с негативом к новой, дополнительной работе, новым подходам, новым ролям и обязанностям; сопротивление коллектива, связанное с командными методами работы; сопротивление коллектива, связанное с использованием информационных технологий, невелико.</p>	<p>Проявление поддержки руководства; Вовлечение в работу по проектам с постоянной поддержкой и возбуждением интереса; Популяризация методов управления проектами; Мотивация участников проектов; Обучение управлению проектами; Демонстрация примеров успешной работы и успешных карьер в управлении проектами; Создание практики обмена лучшим опытом.</p>

Окончание Таблицы Д.1

1	2	3	4
Технологические риски	Средняя	Возможное краткое или долговременное снижение эффективности деятельности при ее полном или частичном переходе на проектные принципы и методы управления.	Частичный или постепенный перевод (шаг за шагом) деятельности на проектные принципы; Продуманный подход к обучению и внедрению программного обеспечения.

