



АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕАТИВНЫМ КЛАССОМ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ

CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT FOR CREATIVE CLASS IN CREATIVE INDUSTRIES

*А. М. Салозуб**

ORCID: 0000-0002-3477-451X

*Г. В. Ульфанов**

ORCID: 0009-0008-5072-1750

*Angela M. Salogub**

*George V. Ulfanov**

* *Пятигорский государственный
университет,
Пятигорск, Россия*

* *Pyatigorsk State University,
Pyatigorsk, Russia*

Цель исследования — анализ функциональных проблемных положений в контексте управленческих подходов, сформированных с учетом контекста деятельности креативного класса, определенного креативными индустриями.

Методологическая база исследования составили следующие социологические подходы: модель креативного класса Ричарда Флориды, модель креативности Ю. Г. Волкова, инновационная модель кадрового менеджмента И. В. Колесниковой, М. А. Корговой и Э. Х. Семеновой, новая модель менеджмента А. Л. Гапоненко.

Результаты исследования. В контексте проведенного исследования выделены ключевые проблемы управления креативным классом (необходимость наличия инструментов креативного управления как атрибущии креакратической культуры, необходимость стандартизации инструментальных ценностей креативного класса в управленческий конструкт, основополагающее соблюдение

Objective of the study. The analysis of the functional problematic positions in the context of management approaches formed taking into account the inherent foundations of the creative class and the context of its activities defined by the creative industries.

Methodological basis of the study is made up of the following sociological approaches: Richard Florida's creative class model, Yu.G. Volkov's creativity model, the innovative model of personnel management by I. V. Kolesnikova, M. A. Korgova and E. H. Semenova, and the new management model by A. L. Gaponenko.

Results of the study. In the context of the conducted research, the key problems of creative class management are highlighted (the need for creative management tools as attribution of a creacratc culture, the need to standardize the instrumental values of the creative class into a managerial construct, fundamental observance of the basic principles of creative team management) and a list of functional tools

© Салозуб А. М., 2026

© Ульфанов Г.В., 2026

базовых принципов управления креативной командой) и сформирован перечень функциональных инструментов управления креативным классом в креативных индустриях (инструментальные ценности креативного класса (самореализация, служение миру и обществу, социальная ответственность, солидарность) трансформируются в научный подход в отборе и управлении креативным классом; использование моральных стимулов в сочетании с экономическими с учетом нестабильности адресата управления; применение управленческого воздействия в системе структурных, идентификационных и деятельностных координат; акцентирование внимания на необходимости использования точечных навыков в решении конкретных профессиональных задач при повышении качества профессионального обучения в условиях кадрового голода; в условиях дефицита ресурсного потенциала, а также дефицита коллективной субъектности в развитии креативной индустрии применение и поощрение методов «тотального творчества»).

Перспективы исследования. Полученные результаты исследования в виде систематизации проблемных аспектов управления креативным классом, а также модели инструментов управления креативным классом способствуют не только локальному решению установленных проблемных аспектов, но и качественному повышению эффективности креативных индустрий с учетом конституционального устройства ценностей креативного класса, их культурно-этического базиса и межотраслевого предпринимательского сотрудничества с дальнейшей возможностью развития инструментов управления креативным классом по принципу «от практики предпринимательства к научной теоретизации».

Ключевые слова: управление, креативный класс, креативные индустрии, кризисные условия, кризис

for managing the creative class in creative industries is formed (instrumental values of the creative class (self-realization, service to the world and to society, social responsibility, solidarity) are transformed into a scientific approach in the selection and management of the creative class; the use of moral incentives combined with economic ones, taking into account the instability of the addressee of management; the use of managerial influence in a system of structural, identification and activity coordinates; focusing on the need to use point skills in solving specific professional tasks while improving the quality of vocational training in conditions of personnel shortage; in conditions of a shortage of resource potential, as well as a shortage of collective subjectivity in the development of the creative industry, the use and encouragement of methods of “total creativity”).

Prospects of the study. The research results obtained in the form of systematization of problematic aspects of creative class management, as well as models of creative class management tools, contribute not only to the local solution of the identified problematic aspects, but also to a qualitative increase in the effectiveness of creative industries, taking into account the constitutional structure of the values of the creative class., their cultural and ethical basis and intersectoral entrepreneurial cooperation with the further possibility of developing tools for managing the creative class on the principle of “from the practice of entrepreneurship to scientific theorization”.

Keywords: management, creative class, creative industries, crisis conditions, crisis

Введение

С активным ростом информационно-цифрового пространства традиционные инструменты организации рабочего процесса нуждаются в планомерной трансформации — в первую очередь в трансформации жестких принципов корпоративной культуры, препятствующих увеличению естественного спроса в различных компаниях на аспекты профессиональной креативности — в особенности в креативных индустриях, где поддержка такого спроса должна быть объективной и перманентной. Увеличение спроса на профессиональную креативность в рабочей деятельности создало прецедент для появления новой прослойки общества — креативного класса, который, как и любая социальная группа, выделенная по общественно значимому признаку, нуждается в разработке и совершенствовании инструментов управления с целью собственного развития — эффективного и сбалансированного.

Проблемные основы управления креативным классом

В условиях социальной проблематики управления креативным классом и креативными индустриями как образующими ее системами можно выделить ряд актуальных проблематик, связанных в свою очередь с контекстом активной актуализации деятельности креативных индустрий и креативного класса в тех или иных социально-экономических условиях.

В первую очередь, примечателен тот факт, что развитие креативных индустрий наблюдается при кризисе других отраслей экономики, поэтому экономический кризис — это потенциальный прецедент для роста креативных индустрий и роста значимости креативного класса. В этой связи управленческие подходы к организации работы креативного класса могут быть не просто актуальными, а требовать к себе скоростного реформирования в рамках увеличивающегося спроса на креативные индустрии в кризисных ситуациях. В этой связи можно выделить мнения экспертов в рамках проведения Федерацией креативных индустрий рабочей встречи с руководителями региональных фондов и проектных офисов 23 марта 2022 года. В рамках ее дискуссионной площадки генеральный директор ФКИ Игорь М. Намаконов заявил: «Текущая ситуация — очень сложная. Но мы помним, что креативные индустрии как явление появились в ситуации кризиса предыдущих экономических моделей в Великобритании в конце прошлого века. А в России рост сектора случился в период пандемии. Поэтому антикризисный дух заложен в деятелях креативных индустрий»¹.

Вместе с тем кризис развития креативного класса и креативных индустрий может быть следствием стагнации работы отраслевого аппарата управления

¹ Федерация креативных индустрий — о возможных путях преодоления кризиса. [сайт]: 23.02.2022. — URL: <https://rewizor.ru/society/stati/federatsiya-kreativnyh-industriy-ovozmozhnyh-putyah-preodoleniya-krizisa/> (дата обращения: 20.09.2025).

государственной деятельностью в рамках «креативной индустриализации». В данном случае отметим мнение В. И. Козлова, генерального директора аналитического центра «Эксперт Юг», заявившего, что «опыт общения с первыми лидерами культурных индустрий показывает, что многие из них находятся вне какого бы то ни было диалога с региональными властями. Они часто реализуют проекты, позволяющие региону звучать на федеральном, а то и мировом уровне — но этого, как правило, недостаточно для того, чтобы региональные чиновники, принимающие решения, захотели познакомиться с ними, выслушать их идеи, тем более их поддержать»¹.

На проблему рациональной проектной организации также указывает и доцент кафедры теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления ИнЭУ УрФУ Валентина Дербенева, которая отмечает, что «среди прочих значимых проблем, тормозящих развитие креативных индустрий в нашей стране, я бы отметила слаборазвитую инфраструктуру для креативного предпринимательства и формирования креативных кластеров в регионах»². В дополнение эксперт отмечает наличие проблематик в рамках контрактации, заключения лицензионных договоров и развития инфраструктуры кадровых инициатив.

Отсутствие однозначности в терминологическом закреплении категории «креативная индустрия» при этом позволяет сформировать общий подход к проявлению ее объективных свойств — это динамически развивающаяся часть экономического хозяйствования с функционально-ресурсным базисом в виде творческой деятельности и интеллектуального капитала (Антонова, Оглезнева, 2024).

В странах Европы был выделен термин «культурных и креативных индустрий», в странах Азии — «контент-индустрий», в России — «творческих индустрий». В мировой практике для каждого отдельного государства реализуется свой комплекс к методологическому исследованию и оценке креативной деятельности. При этом категория креативной индустриализации способна абсорбироваться в контексте уникального, самостоятельного творческого потенциала — этим можно объяснить наличие следующей терминологической формулировки: креативные индустрии — это бизнес-модели, основанные на творчестве, где творчество — это ценностное выражение рабочего процесса (Петрашевская, 2024. С. 3). Таким образом, креативные индустрии

¹ Зачем заниматься креативными индустриями во время кризиса [сайт]: 10.11.2021. — URL: https://expertsouth.ru/comments/zachem-zanimatsya-kreativnymi-industriyami-vo-vremya-krizisa/?bx_sender_conversion_id=3732909 (дата обращения: 21.09.2025).

² Эксперт обозначила основные проблемы развития креативных индустрий в России [сайт]: 24.10.2023. — URL: <https://rewizor.ru/society/stati/federatsiya-kreativnyh-industriy-ovozmozhnyh-putyah-preodoleniya-krizisa/> (дата обращения: 21.09.2025).

способны выступать синтезированной категорией бизнес-интересов и развивающейся творческой индустриализации.

Однако более формально креативные индустрии представляют собой совокупность видов экономической деятельности, связанные с созданием, использованием, преобразованием, распространением и коммерциализацией информации и знаний, имеющие значительные экономические и социальные последствия (например, стимулирование устойчивого развития и создание обширных возможностей для трудоустройства) (Петрашевская, 2024. С. 2). Креативные индустрии становятся структурой фиксации тех или иных конкурентных преимуществ действующей государственной системы с такими ее функциональными образующими, как творческая самоидентичность личности и инвестиционный потенциал когнитивных технологий в развитии личности. Важный системный актор креативной индустриализации опирается на базисное присутствие компонентов или свойств индивидуальной креативности, определенных навыков и значимых природных способностей, которые в потенциале способствуют количественной активизации рабочей занятости и достатка через производственный процесс и применение продуктов интеллектуальной собственности (Ефимова, Брюханова, 2023).

Номенклатура агентов креативных индустрий, имеющих нормативно-ведомственное закрепление посредством деятельности Министерства культуры РФ, определяется деятельностно-типологическим многообразием, характерным для культурных организаций.

Креативные индустрии лишены системной самоидентификации в контексте Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) — они определяются внутриклассовым присутствием в категориях «деятельность в области культуры, спорта», «деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений», «деятельность в области информации» и др., поэтому затрудняется самостоятельное проявление индикаторов креативных индустрий, которые во многом формируются в рамках подсистемного и нормативно-правового уточнения различных аспектов указанных классов.

Многообразие терминологических спецификаций категории «креативные индустрии» сопрягается с общностью идентификации в них свойственных качеств категории «креативная экономика», которая в своем базисе выделяет творческую вовлеченность социума с образующимся в процессе нее продуктом интеллектуального труда (Архипова, 2022).

Наращивание потенциала экономических процессов креативного характера осуществляется посредством проектно обусловленной разработки соответствующих программно-государственных инициатив. В качестве примера можно привести Концепцию развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных

и крупнейших городских агломерациях до 2030 года; программные ориентиры содействия функциональному развитию процессов креативной индустриализации в проектно-синтезированной основе имеют структурное отношение к номенклатуре, содержащей 42 приоритетных положения по повышению социально-экономического потенциала российского государства во временном охвате 2021–2024 гг.; проектно-государственная инициатива «Развитие образования» выделила аспект долевого роста социальных агентов, принадлежащих к системе творческой индустриализации — с 4,6% до 12% к 2024 году, а к 2030 году — до 15%¹.

Развитие экосистемы креативных индустрий на региональном уровне благоприятно влияет на экономическое развитие региона и позволяет использовать потенциал творческих людей и инновационных компаний в интересах решения социальных, экономических и культурных задач. Взаимодействие акторов экосистемы креативных индустрий на региональном уровне способствует (Ефимова, Брюханова, 2023. С. 46):

- развитию партнерских отношений и межрегионального трансфера форм ценностно-рыночной коммуникации с потребителем в условиях креативного спектра;
- созданию инфраструктурных агентов, профессиональных программных инициатив и инструментов финансово-фондового регулирования;
- возникновению должностных инноваций;
- улучшению качественных характеристик отдельных категорий социально-инфраструктурных и мультиобразному повышению региональной привлекательности для инвесторских и профессионально-формируемых классов;
- внедрению локальных инновационных инициатив в пространственном развитии выделенных территориальных агломераций, в том числе, муниципальных;
- эффективному проектированию городских пространств в рамках повышения их комфорта;
- сохранению культурного своеобразия, многообразия и самоидентичности территориального субъекта;
- повышению качества брендовой самоидентификации выделенной территориальной агломерации.

Уровень развития креативной индустрии в регионах зависит от степени развитости образовательных, экономических, социокультурных

¹ Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAAtAya8FAVDUf.pdf> (дата обращения: 21.09.2025 г.).

и предпринимательских агентов (Ефимова, Брюханова, 2023. С. 49–50) — важность состоит не только в оценке развитости каждой выделенной группы, но и в межгрупповых функциональных сосредоточениях попарно, в тройках, а также в их едином взаимозависимом и взаимообусловленном функционально-синергетическом комплексе.

Укрупненно сетевую модель функционирования креативных индустрий можно представить следующим образом (рис. 1). Сетевые взаимоотношения в креативной индустрии несколько отдалены от мотивированной рыночной традиции (Макиева, 2024. С. 12–13). Новый продукт, творчество, образовательная инициатива — это те категории, которые выделяют сетевое своеобразие креативной индустрии в числе иных экономически мотивированных отраслей.



Рисунок 1. Сетевая модель функционирования креативных индустрий¹

Задействование сетевой методологии внутрисистемного анализа креативных индустрий способствуют своеобразной визуализации субъектного множества агентов творческой инициализации в виде многомерного сетевого композита с имеющимся в его основе взаимодополняющим функционалом по отношению к ретроспективному транзиту и качественному росту свойств креативного капитала (Макиева, 2024. С. 13).

¹ *Источник: Макиева И. В. Подходы к исследованию функционирования комплекса креативных индустрий в экономике / И. В. Макиева // Экономика. Социология. Право. — 2024. — № 2(34). — С. 9–16. — DOI 10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16. — EDN BYOKYQ.*

Согласованная группа авторов, посредством теоретического моделирования и локально-практического внедрения сетевой методологии, определяется как важнейший компонент компонентного графа категории «креативные индустрии», что способствует формализации этой группы через объективную выраженность в самоидентичном социальном классе. Таким образом, социальные деятели искусства, маркетинга, культуры, IT-индустрии, киноиндустрии, дизайнерского ремесла могут быть идентифицированы в виде креативного класса. Степень образованности предопределяет функциональную самоидентичность агентов креативного класса — полученный уровень профессионализма существенно повышает внутренний индустриальный и внешний статус того или иного представителя данного класса. При этом сам фактор образованности как социальное требование — это мера, применение которой для соотнесения конкретного агента с креативным классом не является обязательным (Петрашевская, 2024).

В рамках исследования (Седлецкий, 2023) креативным классом следует считать интеллектуалов, занятых творческой работой. В данную группу входят сотрудники сферы высоких технологий (цифровые технологии, дизайн, шоу-бизнес), а также креативных сфер деятельности (культура, искусство, музыка, живопись).

Появление такой терминологической новации, как «креативный класс», является полноправной заслугой известного американского экономиста и социолога Р. Флориды, для которого в качестве субъектов введенной категории выступают люди, занимающиеся творческой деятельностью, сопряженные с экономически обусловленным сектором креативной деятельности; то есть это те сотрудники, функционально-экономическая роль которых связана с разработкой сферы нематериального производства, при этом имеющей материально выраженное подкрепление (Флорида, 2005).

Теоретический базис креативного капитала Р. Кушинга стал для Р. Флориды отправной точкой для приоритизации роли креативного класса в собственных теоретических подходах к классовым методологиям. Для него субъект принадлежности к установленному классу — это субъект с объективной принадлежностью к представителям творческой деятельности. При этом Р. Флорида акцентирует внимание на классовой идентификации и не сводит свой методологический анализ к отраслевым факторам (Аюпов, 2011). Методологические разработки Р. Флориды в рассматриваемом направлении стали прецедентом появления следующих процессов: его разработки способствуют сопряжению оценочных подходов в исследовании образовательных механизмов и способов их объективизации в человеческом капитале. Кроме того, данные разработки способствуют более тщательному изучению факторной локализации в экономическом развитии. Вместе с тем они позволяют исследовать степень отождествления

регионально-культурных компонентов и факторов институционального происхождения (Хакимова, 2010).

Для Ю. Г. Волкова ретроспективный характер креативности в российской действительности сопрягается с наличием доказательной базы присутствия в российском обществе социальной прослойки, способной быть идентифицированной в виде креативного класса (Дмитриев, Волков, 2013).

Анализируя точку зрения Ю. Г. Волкова на тот факт, что креативный класс не институционализирован в общественной жизни, отметим: так как креативное управление может испытывать сложности, связанные с несформированностью, с нестабильностью адресата управления, тенденции развития ориентируются на становление креативного класса, введение управленческого воздействия в систему структурных, идентификационных и деятельностных координат (Волков, 2011). А. М. Салогуб отмечает вектор возможности придания более прикладного характера данному факту: можно сказать, что креативное управление описывает необходимые характеристики становления креативных групп, которые нуждаются не только в универсальных социально-этических характеристиках — для системы креативного управления важно понимание организации как сферы социального творчества (Салогуб, 2012). В традиционной интерпретации социальное управление описывается в дефинициях стратегических социальных целей на основе развития самостоятельной активности; подчеркивая обоснованность такой постановки вопроса, можно несколько усомниться в возможности перехода управления на систему саморегулирования.

Базисный конструкт основы для построения эффективных взаимоотношений в контексте креативного класса должен быть сопряжен с особенностями проектной организации кадрового менеджмента. В данном случае примечательна инновационная модель кадрового менеджмента И. В. Колесниковой, М. А. Корговой и Э. Х. Семеновой. Данная модель в своей организационной структуре позволяет учитывать интересы организации и персонала с объективно гуманистическим базисом, сосредотачиваясь на необходимости реализации интересубъектных отношений, традиционных и инновационных подходов к управлению персоналом с их вариативным подкреплением (Колесникова и др., 2019).

А. Л. Гапоненко отмечает, что процесс формирования и становления регионального и муниципального менеджмента в России обусловлен переходом к новой модели управления социально-экономическими процессами на основе развивающихся рыночных отношений в экономике регионов и муниципальных образований. В этой связи автор выделяет ряд принципиальных положений новой модели менеджмента организации: творческое участие; коллективизм, моральные стимулы в сочетании с экономическими; приверженность, тотальное творчество (Гапоненко, Панкрухин, 2001).

Для представителей креативного класса являются характерными следующие признаки: главенство креативного мышления, следование открытости и разнообразию, стремление к меритократическим отождествлениям (Рябкова, 2016).

Это значит, что для креативного класса очень важным становится наличие инструментов креативного управления. Креативное управление есть атрибут креативной культуры, интегрирующим ядром которой является ценностная основа человекоцентризма (Захаров, Логунова, 2025. С. 25). Человекоцентризм становится как бы оценочной категорией, демонстрирующей уровень социальной адаптации креативного управления не только по отношению к заявленной культуре, но и по отношению ко всем сопряженным с ней агентам — как институционального, так и неинституционального порядка. Структура ценностного ядра состоит из терминальной и инструментальной части. Терминальные ценности (профессиональное достоинство, справедливость, открытость, доверие, свобода творчества) дополняются инструментальными ценностями, определяющими выборы управленческих и творческих стратегий и решений (самореализация, служение миру и обществу, социальная ответственность, солидарность) (Захаров, Логунова, 2025. С. 25). Отметим, что терминальная и институциональная часть, как строгие оценочные категории, способны сочетать функции друг друга и контекстуально выступать в роли друг друга — данное свойство сопрягается с функциями неявной объективизации составных категорий этих ценностей. При этом в этих категориях должен быть сохранен принцип комплексности представления профессиональных свобод сотрудников — как в части политики компании, так и в части рыночного регулирования деятельности креативных индустрий.

Бережливость становится своеобразным арбитром в сохранении самоидентичности корпоративной культуры экономического субъекта креативной индустрии, которому важно сохранить стабильность в реализации собственных рыночных потребностей и возможностей, и гибкости данной культуры по отношению к принятию индивидуализации трудовой политики. Бережливый менеджмент как результирующий, иницирующий и объединяющий комплекс принципов конкретизирует функции креативного управления: социальное творчество, делегирование полномочий, координацию, поддержку. Подобная конкретизация способствует закреплению установленных «медиаторных функций» бережливого менеджмента, превращающего его из элемента в высокоуровневую подсистему системы креативных индустрий.

В научном дискурсе выделяется следующий перечень общезначимых функциональных показателей креативных индустрий (Ленская, 2015):

- распространенность профессионально-контрактных взаимоотношений;
- высокий уровень рабочей нагрузки;
- единое функциональное сплочение профессиональной деятельности и хобби;

- существенная мобильность и личностно-профессиональная зависимость от индустриального функционала;
- приватные трудовые договоренности;
- эмоциональная поляризованность на отраслевом рынке труда;
- перманентность в следовании рыночным и социальным тенденциям.

Принципиальные положения реализации управленческих функций по контролю за креативной рабочей группой формулируются в следующих конструктах (Горбунов, Сайтбагина, 2024).

1. Центрирование позиции функциональной неповторимости единичного сотрудника. Сотрудник, обладающий креативными функциями, в контексте представителей системы менеджмента в настоящий момент рассматривается как важнейший ценностный фактор экономического субъекта, поэтому в реализации целевой приоритизации структурных элементов того или иного экономического субъекта следует опираться на целевое управление рабочими группами.

2. Индивидуализация трудовой политики. Оценка сильных и слабых сторон компании в профессиональной оценке ее сотрудников во многом определяется спецификой их анализа текущей трудовой политики компании; в более объектно-выраженном подходе это свойство проявляется в оценке сотрудниками их собственной заработной платы. Однако особенность креативных индустрий заключается в том, что заработная плата — это не базисный функциональный ориентир в удовлетворении профессиональных потребностей каждого отдельно взятого сотрудника, гораздо более важным ориентиром является то, каким образом компания полноценно осознает важность профессиональной свободы сотрудника — свободы от традиционного рабочего графика, свободы в возможности выделения профессионального приоритета времени при контекстуальном решении профессиональных задач и т. п.

3. Индивидуализация профессионального роста сотрудника в экономическом субъекте. Сотрудник — это не просто личность с набором своих уникальных качеств; это еще и субъект, обладающий полярными личностными свойствами, которые контекстуально можно рассматривать как личностные преимущества и недостатки. Во многом как раз от этих показателей личностного своеобразия сотрудника зависит его индивидуальность в призме собственного профессионального роста внутри той или иной организации, из преимуществ и недостатков проистекают дальнейшие возможности его профессионального пути, которые сопрягаются с текущими целеполагающими категориями экономического субъекта — целями, задачами и подкрепляющими их функциями.

4. Отступление от рамок построения коммуникации. Коммуникативные взаимодействия, наряду с трудовой политикой компании в аспекте креативных индустрий, также должны рассматриваться наиболее глобально по отношению к профессиональным свободам сотрудников — честность

и открытость становятся важнейшими маяками в обеспечении плодотворной профессиональной коммуникации, лишенной должностного формализма.

5. Эластичность в проработке профессиональных заданий и в реализации контрольно-надзорных функций над ними. Время и результат в креативной индустрии предстают в виде неявных переменных, поэтому их конечная надстройка в виде профессиональной задачи также выступает структурой со сложными оценочными формами по отношению к каждому отдельно взятому рыночному субъекту этой индустрии — от заказчика до сложной разветвленной цепи исполнителей внутри компании-исполнителя.

6. Представление взаимодействий индустриальных управленцев и рабочих групп в виде единого функционально-отраслевого комплекса. Творчество и рыночная практика являются постоянно конфликтующими друг с другом агентами — в особенности в призме креативной индустрии, где творчество и продажи требуют настолько разных подходов при решении профессиональных задач, что это зачастую приводит к созданию дополнительных трудностей. Рыночная практика часто заставляет исключать многие уникальные концепты для наиболее эффективного решения, отвечающего потребностям заказчика — это происходит уже на презентационных мероприятиях. Возникновение подобных трудностей повышает ценностную потребность управленцев в креативных индустриях, где им приходится брать на себя проблематику рыночной практики того или иного продукта для повышения качества фокуса сотрудников на решении задач именно креативного толка.

7. Единоначалие и коллегиальность становятся принципиальными парадигмами в обеспечении функциональной полноты деятельности системы образования в креативной сфере, и дело не только в важности этих парадигм как самостоятельных и независимых систем, но, кроме того, в необходимости использования потенциала их функционального параллелизма (Боровинская, 2024).

Заключение

В соответствии с проведенным анализом выделим ключевые проблемы управления креативным классом:

1. Необходимость наличия инструментов креативного управления как атрибуции креативной культуры.

2. Необходимость стандартизации инструментальных ценностей креативного класса в управленческий конструкт.

3. Основополагающее соблюдение базовых принципов управления креативной командой в виде фокуса на уникальности каждого сотрудника, персонализации условий труда, персонализации развития сотрудника в компании, отсутствия границ и коммуникационных барьеров, гибкости в постановке задач и контроле их выполнения, синергии менеджера и команды, сочетания единоначалия и коллегиальности.

В контексте сопутствия тенденциям «мягкой силы» в развитии креативных индустрий и в опоре на представленные модели управления персоналом сформируем перечень функциональных инструментов управления креативным классом в креативных индустриях:

1. Инструментальные ценности креативного класса (самореализация, служение миру и обществу, социальная ответственность, солидарность) трансформируются в научный подход в отборе и управлении креативным классом.

2. Использование моральных стимулов в сочетании с экономическими с учетом нестабильности адресата управления.

3. Применение управленческого воздействия в системе структурных, идентификационных и деятельностных координат.

4. Акцентирование внимания на необходимости использования точечных навыков в решении конкретных профессиональных задач при повышении качества профессионального обучения в условиях кадрового голода.

5. В условиях дефицита ресурсного потенциала, а также дефицита коллективной субъектности в развитии креативной индустрии применение и поощрение методов «тотального творчества».

В соответствии с вышесказанным можно сделать вывод, что принципы функционирования креативного класса способны рассматриваться как основа формулирования проблемных аспектов управления креативным классом, на основании которых разрабатываются инструменты осуществления соответствующей управленческой функции в отношении креативного класса; локализация проблемных аспектов на уровне разработки инструментов управления позволяет расширить систему применения управленческих возможностей не только на уровень межотраслевого предпринимательского сотрудничества, где действующий самостоятельный опыт предпринимательства может рассматриваться как потенциал для развития научных подходов к совершенствованию методологий управления креативным классом.

Список источников

Антонова И. С., Оглезнева Е. А. Рынок труда в креативных индустриях / И. С. Антонова, Е. А. Оглезнева // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2024. — Т. 9, № 3 (33). — С. 381–397. — DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-3-381-397. — EDN VSFCAR.

Архипова Н. И. Управление персоналом в сфере креативных индустрий / Н. И. Архипова, О. Л. Седова // XXII Чаяновские чтения.

References

Antonova I. S., Oglezneva E. A. Labor market in creative industries. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskiye, sotsiologicheskiye i ekonomicheskkiye nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, sociological and economic sciences.* 2024; 9; 3 (33): 381–397. DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-3-381-397. (In Russ.)

Arhipova N. I., Sedova O. L. Personnel management in the creative industries. *XXII Chayanovskiy chteniya. Tvorcheskaya ekonomika*

Творческая экономика для устойчивого развития: Сборник статей, Москва, 24–25 марта 2022 года. — М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. — С. 7–14. — EDN EMLUUR.

Аюпов Р. Специфика стимулирования инновационной активности креативных отраслей в условиях экономического кризиса / Р. Аюпов // Вестник Казанского технологического университета. — 2011. — № 4. — С. 219–222. — EDN NDWUAB.

Боровинская Д. Н. Управление образовательным процессом субъектов креативных индустрий / Д. Н. Боровинская // Теория и практика общественного развития. — 2024. — № 5 (193). — С. 102–106. — DOI 10.24158/tpor.2024.5.13. — EDN BXNPRC.

Волков Ю. Г. Креативность: исторический прорыв России / Ю. Г. Волков. — М.: Редакция журнала «Социально-гуманитарные знания», 2011. — 328 с. — ISBN 978-5-91604-010-4. — EDN VQNQAX.

Горбунов В. М., Сайтбагина Л. А. Принципы эффективного функционирования и управления креативной командой / В. М. Горбунов, Л. А. Сайтбагина // Индустриальная экономика. — 2024. — № 3. — С. 85–88. — DOI 10.47576/2949-1886.2024.3.3.013. — EDN TVUBBQ.

Дмитриев А. А., Волков Ю. Г. Креативность: творчество против имитации. М.: Альфа-М, 2013. 432 с / А. В. Дмитриев // Гуманитарий Юга России. — 2013. — № 1. — С. 167–172. — EDN RFRZIR.

Ефимова А. С., Брюханова Н. В. Тенденции развития креативных индустрий регионов Южного федерального округа / А. С. Ефимова, Н. В. Брюханова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2023. — № 2. — С. 45–52. — DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-2-45-52. — EDN PSTJDC.

Захаров Ю. А., Логунова Л. Ю. Креативное управление: культурная, стратегическая, структурная, функциональная специфика / Ю. А. Захаров, Л. Ю. Логунова // Казанский социально-гуманитарный вестник. — 2025. — № 1 (68). — С. 19–32. — DOI 10.26907/2079-5912.2025.1.19-32. — EDN KTYBFN.

dlya ustoychivogo razvitiya: Sbornik statey, Moskva, 24–25 marta 2022 goda. — Moskva: Rossiyskiy gosudarstvennyy gumanitarnyy universitet = XXII Chayanov Readings. Creative economy for sustainable development: Collection of articles, Moscow, March 24-25, 2022. — Moscow: Russian State University for the Humanities. 2022: 7–14. (In Russ.)

Ayupov R. Specifics of Stimulating Innovative Activity in Creative Industries in the Context of Economic Crisis. Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta = Bulletin of Kazan Technological University. 2011; 4: 219–222. (In Russ.)

Borovinskaya D. N. Managing the Educational Process of Creative Industries Entities. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development. 2024; 5 (193): 102–106. DOI 10.24158/tpor.2024.5.13. (In Russ.)

Volkov Yu. G. Creativity: Russia's Historic Breakthrough. Moskva: Redaktsiya zhurnala "Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya" = Moscow: Editorial Board of the Journal "Social and Humanitarian Knowledge". 2011; 328 p. ISBN 978-5-91604-010-4. (In Russ.)

Gorbunov V. M., Saytbagina L. A. Principles of Effective Functioning and Management of a Creative Team. Industrial'naya ekonomika = Industrial Economy. 2024; 3: 85–88. DOI 10.47576/2949-1886.2024.3.3.013. (In Russ.)

Dmitriev A. A., Volkov Yu. G. Creativity: Creativity versus Imitation. M.: Alfa-M, 2013. 432 p. Gumanitarniy Yuga Rossii = Humanitarian of the South of Russia. 2013; 1: 167–172. (In Russ.)

Efimova A. S., Bryukhanova N. V. Trends in the development of creative industries in the regions of the Southern Federal District. Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski = State and municipal management. Scientific notes. 2023; 2: 45–52. DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-2-45-52.

Zakharov Yu. A., Logunova L. Yu. Creative Management: Cultural, Strategic, Structural, and Functional Specificity. Kazanskiy sotsial'no-gumanitarnyy vestnik = Kazan Social and Humanitarian Bulletin. 2025; 1 (68): 19–32. DOI 10.26907/2079-5912.2025.1.19-32. (In Russ.)

- Колесникова И. В., Коргова М. А., Семенова Э. Х. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И. В. Колесникова, М. А. Коргова, Э. Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. — 2019. — № 6. — С. 91–94. — EDN MAFDSI.
- Ленская Е. В. Особенности управления персоналом креативных индустрий / Е. В. Ленская, П. С. Зеленский // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 381–384. — EDN TWQDVX.
- Макиева И. В. Подходы к исследованию функционирования комплекса креативных индустрий в экономике / И. В. Макиева // Экономика. Социология. Право. — 2024. — № 2 (34). — С. 9–16. — DOI 10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16. — EDN BYOKYQ.
- Общий и специальный менеджмент: Учебник /Общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М.: Изд-во РАГС, 2000. — 568 с. — ISBN 5-7729-0057-9.
- Петрашевская Ю. В. Тенденции развития мирового рынка труда в сфере креативных индустрий / Ю. В. Петрашевская // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2024. — № 2 (78). — С. 1–9. — EDN TCBZDN.
- Рябкова С. А. Классовая трансформация в постиндустриальном обществе: причины и последствия / С. А. Рябкова // Наука Красноярья. — 2016. — Т. 5, № 4. — С. 79–89. — EDN WWHYUT.
- Салогуб А. М. Креативное управление в системе социального управления организацией / А. М. Салогуб // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. — 2012. — № 4 (108). — С. 196–200. — EDN PVLXDB.
- Седлецкий А. В. Роль российского креативного класса в развитии современного общества / А. В. Седлецкий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 5. — С. 31–35. —
- Kolesnikova I. V., Korgova M. A., Semenova E. Kh. Creation of an Innovative Model of HR Management. *Meditsina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnyye issledovaniya = Medicine. Sociology. Philosophy. Applied Research*. 2019; 6: 91–94. (In Russ.)
- Lenskaya E. V., Zelensky P. S. Features of Personnel Management in Creative Industries. *Upravleniye chelovecheskimi resursami — osnova razvitiya innovatsionnoy ekonomiki = Human Resource Management — the Basis for Developing an Innovative Economy*. 2015; 6: 381–384. (In Russ.)
- Makieva I. V. Approaches to Studying the Functioning of the Creative Industries Complex in the Economy. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo = Economy. Sociology. Law*. 2024; 2 (34): 9–16. DOI 10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16. (In Russ.)
- General and Special Management: Textbook. General ed. A. L. Gaponenko, A. P. Pankrukhin. *Moskva: Izd-vo RAGS = Moscow: RAGSPublishing House*. 2000; 568 p. ISBN 5-7729-0057-9. (In Russ.)
- Petrashevskaya Yu. V. Trends in the Development of the Global Labor Market in the Creative Industries. *Regional'naya ekonomika i upravleniye: elektronnyy nauchnyy zhurnal = Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*. 2024; 2 (78): 1–9. (In Russ.)
- Ryabkova S. A. Class Transformation in Post-Industrial Society: Causes and Consequences. *Nauka Krasnoyar'ya = Science of Krasnoyarsk*. 2016; 5 (4): 79–89. (In Russ.)
- Salogub A. M. Creative Management in the System of Social Management of an Organization. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedeniye: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya = Bulletin of Adyge State University. Series 1: Regional Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Science, Cultural Studies*. 2012; 4 (108): 196–200. (In Russ.)
- Sedletsky A. V. The Role of the Russian Creative Class in the Development of Modern Society. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Personnel and Intellectual Resource Management in Russia*. 2023; 12 (5):

DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-31-35. — EDN CXDBKS.

Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2005. 421 с.

Хакимова Е. Р. Теория креативного класса Ричарда Флориды / Е. Р. Хакимова // Актуальные вопросы экономических наук. — 2010. — № 15-1. — С. 155–159. — EDN RVRSTR.

Для цитирования: Салогуб А. М., Ульфанов Г. В. Актуальные проблемы управления креативным классом в креативных индустриях // Гуманитарий Юга России. — 2026. — Т. 15. — № 1 (77). — С. 151–166.

DOI 10.18522/2227-8656.2026.1.12

EDN MKWZHГ

31–35. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-31-35. (In Russ.)

Florida R. The Creative Class: People Who Change the Future. M.: Izdatel'skiy dom "Klassika-XXI" = Moscow: Publishing House "Classic-XXI". 2005; 421 p. (In Russ.)

Khakimova E. R. Richard Florida's Theory of the Creative Class. *Aktual'nyye voprosy ekonomicheskikh nauk = Current Issues in Economic Sciences*. 2010; 15-1: 155–159. (In Russ.).

История статьи:

Поступила в редакцию — 02.09.2025

Одобрена после рецензирования — 22.12.2025

Принята к публикации — 16.01.2026

Сведения об авторах

Салогуб Анжела Михайловна

Доктор социологических наук, профессор кафедры креативно-инновационного управления и права, ведущий научный сотрудник Департамента координации научно-исследовательской и инновационно-проектной деятельности в специалитете, магистратуре и аспирантуре Пятигорского государственного университета

SPIN-код: 6953-0060

AuthorID РИНЦ: 528628

salogubam@yandex.ru

Ульфанов Георгий Валикович

Аспирант III курса Пятигорского государственного университета

SPIN-код: 6011-8324

AuthorID РИНЦ: 1225203

ulfanov26@mail.ru

Information about authors

Angela M. Salogub

Doctor of Sociological Sciences, Professor, Department of Creative and Innovative Management and Law, Leading Researcher, Department of Coordination of Research and Innovation-Project Activities in Specialist Programme, Master's and Postgraduate Studies,

Pyatigorsk State University

WoS ResearcherID: AAE-3701-2022

Scopus AuthorID: 57191840727

salogubam@yandex.ru

George V. Ulfanov

Postgraduate Student, Pyatigorsk State University

ulfanov26@mail.ru

Авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.

У авторов нет конфликта интересов для декларации.