

ЭКСПЕРТНЫЙ КЛУБ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ
ИНДУСТРИЙ В ПРОМЫШЛЕННЫХ
ГОРОДАХ: КАДРЫ, РЕСУРСЫ,
КОМПЕТЕНЦИИ, ИДЕИ, РЫНКИ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ДИСКУССИИ



- Что делать, если у территории нет очевидных «точек роста» в креативной сфере?
- Как развивать КИ в условиях финансовых и кадровых ограничений малых/моногородов?
- Где граница между поддержкой и «гиперопекой»?
- Как измерять эффективность инвестиций в КИ?
- Типичные ошибки в оценке и как их избежать.

ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ РАЗВИВАТЬ КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ?



**Идентичность – ресурс
локального патриотизма**

Чувство сопричастности и желание
строить жизнь именно здесь.

**Снижение нагрузки
на бизнес**

Новые отрасли берут часть
социальной нагрузки в моногородах.

Территории конкурируют за людей

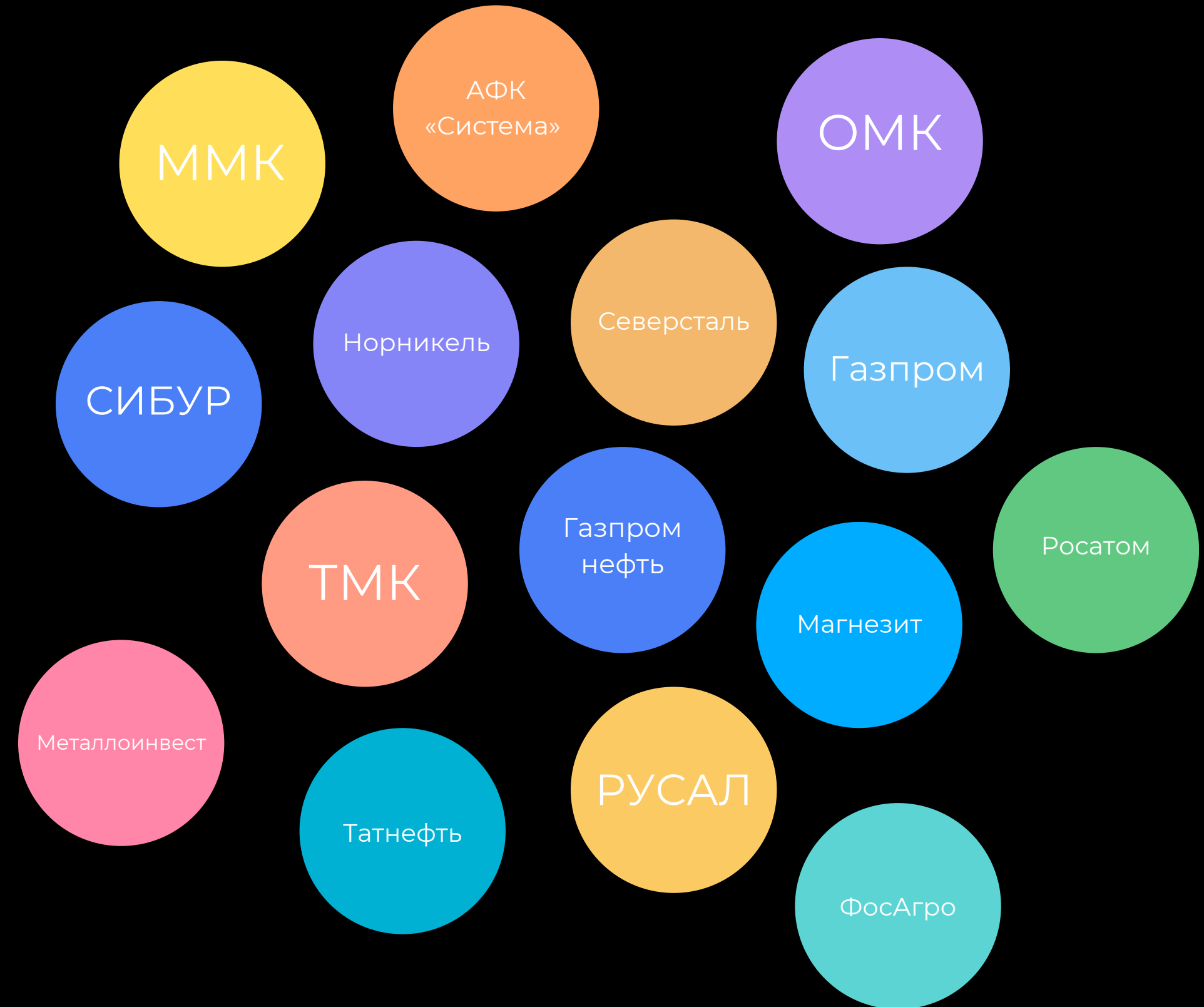
Снижение дистанции между центром и небольшим промышленным городом.

Креативные индустрии – симптом нормализации среды

Инфраструктура, событийность и другие «атрибуты нормальности» важны не только
работникам, но и их семьям.

ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЛИДЕРА РАЗВИТИЯ КИ?

- Создает культурные события межрегионального, федерального масштаба — витрина региональных КИ
- Выводит локальные бренды на национальный уровень
- Активно продвигает бренд территории
- Создает притягательную инфраструктуру
- Комбинирует локальные и национальные центры



ЧТО ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ?



Отсутствие стратегического фокуса.

Попытки копировать модные направления без локальных оснований → пустые пространства и неэффективные инвестиции.

Кадровый дефицит. Отток талантов в крупные центры → Нехватка лидеров, предпринимателей и креативных сообществ.

Дотационная модель. Восприятие индустрии как благотворительности, а не бизнеса → отсутствие устойчивости и зависимость от грантов.

Инфраструктурные ограничения. Дорогое строительство, несоответствие старых объектов современным задачам → высокие издержки и неэффективные пространства.

Ограниченный рынок. Небольшой локальный спрос → сложности с масштабированием и снижение эффективности.

ПОЭТОМУ ПРОЕКТЫ НЕ ОПРАВДЫВАЮТ ОЖИДАНИЯ



Переоценка возможностей, незаполненные пространства, дефицит резидентов

«Культурная революция сверху» и конфликт с местными сообществами

Конфликт между владельцем и резидентами, разрушение прежней концепции, массовый исход

Сложность в развитии успеха, замыкание аудитории

Креативные сообщества не получают инфраструктуру и покидают город

Устаревшие подходы к реализации без методологической поддержки

Избыток публичности, ставка на ивенты без физических изменений. Однако ивенты выдыхаются

Продукция креаторов подрывает репутацию спонсора

СЛОЖНОСТИ ФОКУСИРОВКИ: ГЛАВНЫЙ РИСК – РАЗВИВАТЬ «ВСЕ И СРАЗУ»



Копирование чужих моделей



Опирайтесь на локальные преимущества и традиционные отрасли региона.

Отсутствие специализации



Формировать 2-3 направления для проверки гипотез.

Эффект колеи



Право на эксперимент и ошибку.

КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ С КАДРАМИ?



**Критическая
зависимость
от человеческого
капитала**

**Рост компетенций
= рост
мобильности**

**Сложность
конкуренции
с крупными
центрами**

Возможности:

Сообщества:
одиночки
уезжают,
комьюнити
остаются.

Быстрая
самореализация:
минимальное
время для
«разгона» проекта.

Привилегии: Льготная
инфраструктура,
короткие
коммуникации с
властью.

Локальный
патриотизм,
возможность создания
территориального
стиля.

КАК РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИИ У КРЕАТОРОВ?



Серьезный разрыв «Талант ≠ Предприниматель»

Модель А: «Растим предпринимателя из креатора»

Вызовы: долгий цикл «прокачки» компетенций, сопротивление «бизнес-логике»

Инструменты: акселераторы для креаторов, менторство от практиков, стажировки в бизнесе, короткие интенсивы по конкретным навыкам.

Модель Б: «Бизнес ищет команду под задачу КИ»

Вызовы: риск «навязанного креатива», сложность управления «свободными художниками», отвлечение ресурсов.

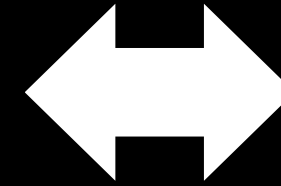
Ключ – в балансе контроля и свободы. Бизнес предоставляет ресурсы и «рамки», креаторы – смыслы и продукты.

ЧТО ПЕРВИЧНО: ИНФРАСТРУКТУРА ИЛИ КРЕАТИВНЫЙ СЛОЙ?



Строить «коробки» без людей нельзя.

Создание инфраструктуры без сформированного креативного сообщества приводит к низкой загрузке и высоким расходам на содержание..



Но запаздывание с инфраструктурой создает проблемы: сообщества рассыпаются, лидеры уезжают.

Нужны гибкие пространства, а не «Дворцы культуры»

Индустриальное наследие – хороший ресурс:

Часть идентичности
города

Дешевле нового
строительства

Трансформация пространства и
смыслов – сильный нарратив

КАК СДЕЛАТЬ КРЕАТИВНУЮ ИНДУСТРИЮ БИЗНЕСОМ?



Креативная экономика «сидит» на грантах. Эта модель не работает на долгой дистанции.

Но есть вызовы

- 1. Креативные проекты сложно кредитовать. Нет материальных активов, высокие риски из-за неустойчивого спроса.**
- 2. Венчурный характер. У креативного продукта нет и не может быть гарантии успеха. Поэтому привычный инвестиционный подход не работает.**
- 3. Креативный продукт «застревает» на местном уровне, нет ресурсов для продвижения**

Возможные решения

Кросс-индустриальные коллаборации - партнерства с традиционными отраслями: туризмом, образованием, IT и промышленностью

НО ЕСТЬ И ЯРКИЕ ПРИМЕРЫ УСПЕХА

Центр гостеприимства в Липецкой области –
культурный код как маркетинговый актив



Центр «Башня» в Норильске: креативное
пространство как точка сборки сообщества



«Сайну, Улан-Удэ!»: инфраструктурный
проект как драйвер развития территории



ЕСТЬ ПОВОД ДЛЯ ОПТИМИЗМА

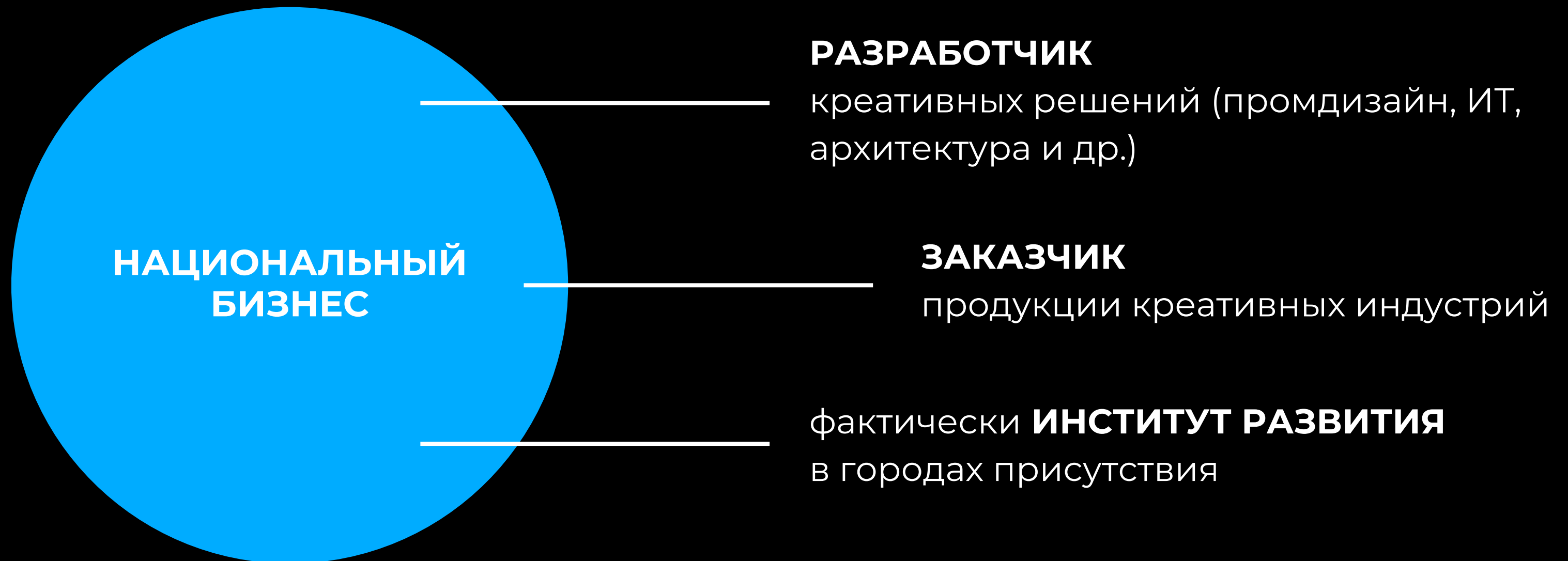
- ✓ **6% ВВП к 2030 году** составит доля сектора КИ при сохранении темпов роста (4,1% в 2024 году). Ряд отраслей КИ растут **в 2-3 раза быстрее** среднего.
Но возможности для развития гораздо шире.
- ✓ Популярность сектора среди молодежи заметно растет в последние годы.
При развитии образования и профессиональной подготовки это может частично **решить кадровый дефицит отрасли.**
- ✓ Возвращается **интерес к национальной идентичности**
Но важно найти правильную форму. Пока это часто лубок и хохлома.
- ✓ **Развитие смежных отраслей**
Дополнительный эффект от интеграции с традиционными отраслями: туризм, наука, архитектура, агросектор и т.д.
- ✓ **Успешные практики, которые можно масштабировать.**
Кейсы в промышленных городах доказывают – даже в сложных условиях можно создать живую креативную экосистему.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ГОРОДОВ — МИРОВАЯ ТЕНДЕНЦИЯ

Город	Промышленность	Трансформация	Пример трансформации
Турин (Италия)	Автомобилестроение (штаб-квартира Fiat) , машиностроение	Переход от индустриального города к постиндустриальному центру культуры, туризма и инноваций через ревитализацию промзон, проведение крупных мировых событий, инвестиции в наследие	Officine Grandi Riparazioni – бывшие железнодорожные мастерские, превращенные в современный центр искусства Parco Dora – парк на месте заводов Fiat и Michelin для стрит-арта и фестивалей
Бильбао (Испания)	Металлургия, судостроение, хим. промышленность	Переосмысление фабричных и портовых территорий	Музей Гуггенхайма в Бильбао стал символом городского обновления, привлекая миллионы туристов
Манчестер (Англия)	Текстильная промышленность, машиностроение, хим. промышленность	Формирование района культурных и креативных индустрий	Музей науки и промышленности Манчестерский международный фестиваль (MIF), который посвящен всем искусствам сразу
Эйндховен (Нидерланды)	Центр электроники Philips	Город считается столицей голландского дизайна	Голландская неделя дизайна. Фестиваль известен развитой образовательной платформой. Организаторы тесно сотрудничают с Академией дизайна и Технологическим университетом Эйндховена. Их общая цель – сделать город национальной столицей индустрии дизайна.

С ОДНОЙ СТОРОНЫ — ЗАДАЧА РОСТА КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА, С ДРУГОЙ — ПОТРЕБНОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ

ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ — ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ СВОЙ РОЛИ



ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

93%

российских компаний
придерживаются
стратегии КСО*

285

млрд рублей

объём
финансирования
программ КСО**

Нужна ли трансформация проектов
КСО в проекты КСИ?

Механизмы поддержки креативных
индустрий и взаимодействие с
органами власти

В чем эффект и как его оценить?

* Опрос «Лиги зелёных брендов», 2024

** Исследование Sber Private Banking и Frank RG, 2022