

**УДК 7.06**

## **Операционные модели управления креативными пространствами в контексте адаптации сферы культуры к переходу на цифровые технологии**

**Ермакова Лариса Ивановна**

Доктор философских наук, профессор,  
Пятигорский государственный университет,  
357532, Российская Федерация, Ставропольский край,  
Пятигорск, просп. Калинина, 9;  
e-mail: miano@pgu.ru

**Суховская Дарья Николаевна**

Кандидат философских наук,  
Пятигорский государственный университет,  
357532, Российская Федерация, Ставропольский край,  
Пятигорск, просп. Калинина, 9;  
e-mail: daria.sukhovskaya@yahoo.com

Публикация подготовлена в рамках поддержанного РФФИ научного проекта № 16-33-00035.

### **Аннотация**

В статье представлен анализ операционных моделей управления культурными организациями и предприятиями сектора креативных индустрий, а также рассмотрены проблемы, возникающие в процессе адаптации культурных и креативных индустрий к переходу на цифровые технологии. В работе приведена характеристика процесса создания ценности в креативной экономике с учетом влияния онлайн-культуры и цифровой культуры в целом на креативные индустрии.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Ермакова Л.И., Суховская Д.Н. Операционные модели управления креативными пространствами в контексте адаптации сферы культуры к переходу на цифровые технологии // Культура и цивилизация. 2017. Том 7. № 5А. С. 547-552.

### **Ключевые слова**

Креативная экономика, культурные и креативные индустрии, креативное пространство, культурный продукт, цепочка создания ценности, онлайн-культура, цифровая культура, операционные модели управления.

## Введение

В современной практике управления креативными пространствами возникает ряд проблем, связанных с определением способов реализации корпоративной стратегии в повседневной деятельности компании, то есть операционной модели того или иного предприятия креативного сектора экономики. Особую актуальность указанные проблемы обретают в XXI веке в контексте адаптации сферы культуры к переходу на цифровые технологии. Для проведения анализа вышеуказанных проблем необходимо рассмотреть ряд понятий и определений, характеризующих явления и процессы, протекающие в креативной экономике.

Понятие «креативная экономика» определяют как совокупность индивидов и бизнесов, которые создают культурные, художественные и инновационные продукты и услуги. Эта система включает также креативные пространства, где создатели культурных продуктов и услуг могут свободно представлять свои работы, получать отзывы и обмениваться идеями [Суховская, 2015, 34].

В сфере культуры и креативности принято говорить о культурном продукте. Проанализировав термин «культурный продукт» в различных аспектах деятельности, можно сделать вывод, что культурный продукт –

1) это благо, предоставляемое культурными учреждениями в виде товаров и услуг, несущих в себе культурные ценности, смыслы, идеи, этические и моральные нормы, образы, культурные коды и представления;

2) результат процесса идеалообразования, воплощенный в вещественной (как репрезентант) или невещественной (как идеал) форме, предназначенный для удовлетворения потребностей высшего порядка (вторичных, т.е. социальных, духовных, коммуникативных и т.д.) [Рукоосуева, 2014, 135].

Актуальным в рамках настоящего исследования является понятие «цепочка создания ценности», под которым понимается цепочка, в рамках которой каждая последующая организация добавляет ценность для потребителя, получающего конечный культурный продукт. С практической точки зрения цепочка создания ценности может быть проиллюстрирована на примере организации театральной постановки. Процесс постановки пьесы начинается с автора произведения и его рукописи, обеспечивающих творческую составляющую проекта. В процессе работы над постановкой в процесс включается театральная труппа, которая создает интерпретацию авторского текста и ставит пьесу. Для постановки пьесы также необходима работа дизайнеров, художников по декорациям, осветителей и других специалистов, а также помещение для репетиций и выступления. Таким образом, к рукописи добавляются звенья цепочки создания ценности и организации, которые ее обеспечивают. После создания культурного продукта, в данном случае – пьесы, в цепочку включаются организации, отвечающие за реализацию культурного продукта, например, билетный сервис в Интернете. Пример позволяет проиллюстрировать процесс трансформации креативной идеи в культурный продукт через цепочку создания ценности.

## Операционные модели управления культурными организациями и креативными пространствами

Рассмотрим три операционные модели управления культурными организациями и креативными пространствами.

Первая модель основана на проектной деятельности. Проект в сфере культурных и креативных индустрий представляет собой область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками.

Культурные проекты могут быть похожими, могут напоминать друг друга, но, как правило, каждый проект уникален. Довольно часто культурные организации, особенно небольшие, работают с рядом проектов, они ищут финансирование у грантодателей или спонсоров, а затем запускают проект, реализуют его и переходят к следующему. Небольшие предприятия креативного сектора могут осуществлять несколько проектов одновременно, параллельно. Примером организаций, относящихся к этой модели являются, например, интерактивные СМИ, компании, реализующие проекты по разработке компьютерных игр, мобильного контента и т.д.

Вторая модель — это организации, специализирующиеся на создании культурных продуктов или предоставлении культурных услуг (рекламные агентства, кинокомпании, театральные труппы, дизайнеры и др.).

Третья модель функционирования культурных организаций и креативных предприятий — смешанная: у организаций, действующих в рамках указанной модели имеются культурные продукты для продажи на рынке, а также они занимаются реализацией проектов. Примером данной операционной модели являются театры, имеющие постоянный репертуар, но при этом реализовывающие проект, в рамках которого они разрабатывают и создают новую постановку.

### **Проблемы операционных моделей управления культурными организациями и креативными пространствами**

Рассмотрим основные проблемы, с которыми сталкиваются организации сектора креативной экономики, имея дело с этими тремя различными операционными моделями.

Первая проблема, с которой зачастую сталкиваются организации при работе с продуктами и проектами — это различие между ними. Различия в типе проектов, реализуемых организацией сектора культурных индустрий, повышает сложность управления ими, так как разные проекты требуют различной ресурсной базы для их реализации.

Вторая проблема, с которой сталкиваются культурные организации и креативные предприятия, — это большое количество проектов, и, как следствие — высокая сложность управления ими. Эффективным способом решения проблемы является ведение портфеля проектов, который позволяет разграничить внутренние проекты (проекты, которые организация реализует своими силами) и внешние проекты (проекты, финансируемые из внешних источников: за счет средств грантов, спонсоров, из средств краудфандинга, или путем сочетания вышеупомянутых форм финансирования).

Третья проблема — переход от проектов к продуктам и услугам. В качестве примера можно привести ситуацию, когда проектные организации ведут большое количество проектов, но при этом они не знают, как выйти на рынок, продавая новые продукты или услуги, на которых они специализируются.

### **Последствия влияния перехода к цифровым технологиям на цепочку создания ценности в креативных индустриях**

В современном мире с обилием гаджетов и возможностью получения разнообразного контента посредством сети Интернет, потребители способны изменять формы потребления культурной продукции. Тенденции развития онлайн-культуры влияют на формирование цепочки создания ценности в различных сегментах сектора креативных индустрий.

Одним из последствий влияния перехода к цифровым технологиям на цепочку создания ценности в креативных индустриях является расширение доступа к информации. В эпоху цифровых технологий производителям культурных и креативных товаров и услуг необходимо обладать достоверными знаниями о том, откуда потенциальные потребители получают информацию, какими электронными платформами и носителями пользуются потребители, это

также влияет на то, как и где культурный проект должен быть доступен потребителям. Речь идет не только об их поведении, но и о тех информационных ресурсах, на которых потребители получают культурную продукцию. Для обеспечения эффективного управления предприятием сектора креативной экономики актуальной является работа с такими каналами дистрибуции культурных товаров и услуг, как, например, KudaGo.com — сервис по продвижению событий и развлечений в городах России (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Новосибирск и др.), а также аналогичных сервисах сети Интернет: бесплатной интерактивной афише Москвы - 2DO2GO.RU, «Афиша», kudamoscow.ru и др.

Второе последствие перехода к цифровым технологиям — это изменение культуры потребления продукции креативных индустрий. До массового распространения цифровых технологий продукт и его источник находились в очевидной взаимосвязи, в настоящее время наблюдается тенденция к универсализации источников предоставления культурного продукта, тем самым формируется новая культура потребления культурного контента (например, ранее потребители шли в кино для потребления такого культурного продукта, как фильм, в настоящее время они могут пойти в кинотеатр, чтобы посмотреть онлайн-трансляцию балета или оперы из знаменитых театров и т.д.) [Shachar, 2016, www].

Третье изменение, влияющее на цепочку создания ценности и креативную экономику — это продвижение товаров и услуг. В рамках настоящей тенденции рассматриваются вопросы о том, как операторы, участники цепочки создания ценности находят новых клиентов, какие имеются источники информации и носители, кто изменяет их культуру, как именно культурная продукция потребляется, таким образом, стратегии продвижения продукции также нужно адаптировать к этим происходящим в обществе цифровым изменениям.

Возвращаясь к первоначальному понятию цепочки создания ценности, мы видим, что потребители культурных продуктов и услуг меняются, как и способы распространения продукции. Это значит, что предпринимателям креативного сектора приходится адаптироваться, потому что конечное звено цепочки создания ценности изменяется очень быстро, меняются и участники этой цепочки, она нарушается. Людям творческих профессий также нужно адаптироваться, и они адаптируются — некоторые из них просто обходят всех издателей, дистрибьюторов, и выходят напрямую на потребителей, ведь они могут реализовать производимый культурный продукт самостоятельно и у них есть социальные сети для его продвижения [Pestanes, 2015, www].

Одним из основных и наиболее очевидных последствий перехода к цифровым технологиям цепочки создания ценности в креативной экономике является появление платформ продвижения (Facebook, Twitter, Instagram, Vkontakte) и центров дистрибуции креативных товаров (платформы Amazon.com, Google Play, App Store). Платформы доминируют на рынке культурных и креативных товаров и услуг позволяя привлекать аудиторию потенциальных потребителей товаров и услуг, используя новые, интерактивные форматы, видео, мультимедийные эксперименты для привлечения аудитории к культурному продукту, из этого можно сделать вывод, что бизнес-модель в секторе культурных и креативных индустрий должна как задействовать эти платформы, так и, по сути, конкурировать с ними. Задействование платформ связано с их широким распространением в современном обществе, а также их растущей эффективностью. С другой стороны, с платформами необходимо конкурировать, потому что наиболее ценные клиенты — это те, с которыми организация способна установить контакт напрямую (подписчики новостной рассылки, пользователи приложения организации), исходя из этого, организациям не следует ограничиваться только работой с платформами, ведь в таком случае они начинают контролировать цепочку создания ценности.

Переход к цифровым технологиям отразился также и на бизнес-процессах: производстве культурного продукта, маркетинге, продажах, работе с клиентами после продажи, то есть послепродажном обслуживании. Даже говоря о самых «культурных», в каком-то смысле,

бизнес-процессах, таких как сохранение произведений искусства или музеефикации, или анализе или оцифровке произведений искусства, следует отметить, что цифровые технологии присутствуют и здесь: многое сейчас переводится в цифровой формат, а для маркетинговой работы необходимо пользоваться определенными методами, платформами и программным обеспечением. Бизнес-процессы, протекающие в современных организациях сектора культурных и креативных индустрий должны дополнять друг друга, а аналоговые бизнес-процессы — переводиться в цифровые, так как это отвечает потребностям клиентской базы.

### **Заключение**

Исходя из проведенного анализа операционных моделей управления культурными организациями и предприятиями сектора креативных индустрий, а также проблем, возникающих в процессе адаптации культурных и креативных индустрий к переходу на цифровые технологии, а также характеристики процесса создания ценности в креативной экономике с учетом влияния онлайн-культуры можно сделать вывод о том, что к изменениям, характерным для современного культурного потребления, нужно адаптировать все аспекты деятельности организаций сектора культурных и креативных индустрий посредством ведения портфеля проектов, трансформации проектов в продукты и услуги.

### **Библиография**

1. Рукосуева М. Культурный продукт: к определению понятия // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2014. С. 134-147.
2. Суховская Д.Н. Креативное пространство российских городских поселений и его влияние на формирование ценностных ориентаций личности: дисс. ... к. филос. н. Краснодар: КрУ МВД России, 2015. 198 с.
3. **Shachar** T. Age of Abundance: How the Content Explosion will Invert the Media Industry, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://redef.com/original/age-of-abundance-how-the-content-explosion-will-invert-the-media-industry> (дата обращения: 30.10.2017).
4. Pestanes P. Have the cultural and creative sectors found the formula for development in the digital age?, 2015 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/2015-Forum\\_Avignon-Anglais-HD.pdf](http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/2015-Forum_Avignon-Anglais-HD.pdf) (дата обращения: 30.10.2017).

## **Operational models of managing creative spaces in the context of the adaptation of the sphere of culture to the transition to digital technologies**

**Larisa I. Ermakova**

Doctor of Philosophy, Professor,  
Pyatigorsk State University,  
357532, 9 Kalinina av., Pyatigorsk, Stavropol Territory, Russian Federation;  
e-mail: miano@pgu.ru

**Dar'ya N. Sukhovskaya**

Candidate of Philosophy,  
Pyatigorsk State University,  
357532, 9 Kalinina av., Pyatigorsk, Stavropol Territory, Russian Federation;  
e-mail: daria.sukhovskaya@yahoo.com

---

**Abstract**

The subject matter of the article is the operational models of managing creative spaces in the context of the adaptation of the sphere of culture to the transition to digital technologies.

The aim of the study is to analyze the problems of operating models of management of cultural organizations and creative spaces and the analysis of consequences of the impact of the transition to digital technologies on the value chain in creative industries.

The methodological base of the research is the interdisciplinary evolutionary-synergetic paradigm, including: the concept of the dialectic of the motivation of public spaces of a modern city (E.A. Kosolapova, I.A. Steklov), the concept of cultural potential (cultural meanings) of creative spaces of urban settlements (V.L. Glazychev), the theory of the creative class and the creative person (Y.G. Volkov, A.N. Okara, R. Florida), the concept of the politicians representing the urban settlements (E.S. Kochukhov), as well as the positions of the post-virtual paradigm of the space of the city as a new direction for the development of mediaurbanistics (A.G. Kviat).

Practical significance of the research is to obtain theoretical and applied technologies for managing creative spaces. The results of the research can be used to form the social and cultural policy of the subjects of the Russian Federation.

**For citation**

Ermakova L.I., Sukhovskaya D.N. (2017) Operacionnye modeli upravlenija kreativnymi prostranstvami v kontekste adaptacii sfery kul'tury k perehodu na cifrovytehnologii [Operational models of management of creative spaces in the context of adaptation of the sphere of culture to the transition to digital technologies]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 7 (5A), pp. 547-552.

**Keywords**

Creative economy, cultural and creative industries, creative space, cultural product, value chain, online culture, digital culture, operational management models.

**References**

1. Rukosueva M. (2014) Kul'turnyj produkt: k opredeleniju ponjatija [The cultural product: the definition of the concept] // *Molodezh' i nauka: sbornik materialov H Jubilejnoj Vserossijskoj nauchno-tehnicheskoy konferencii studentov, aspirantov i molodyh uchenyh s mezhdunarodnym uchastiem, posvjashhennoj 80-letiju obrazovanija Krasnojarskogo kraja* [Youth and Science: a collection of materials X Anniversary of the All-Russian Scientific and Technical Conference of students, graduate students and young scientists with international participation, dedicated to the 80th anniversary of the formation of the Krasnoyarsk Territory]. Krasnojarsk: Sibirskij federal'nyj universitet, pp. 134-147.
2. Sukhovskaya D.N. (2015) Kreativnoe prostranstvo rossijskih gorodskih poselenij i ego vlijanie na formirovanie cennostnyh orientacij lichnosti [The creative space of Russian urban settlements and its influence on the formation of value orientations of the individual]: diss. ... k. filos. n. Krasnodar: KrU MVD Rossii, 198 p.
3. **Shachar** T. Age of Abundance: How the Content Explosion will Invert the Media Industry, 2016. Available at: <https://redef.com/original/age-of-abundance-how-the-content-explosion-will-invert-the-media-industry> [Accessed date: 30/10/2017].
4. Pestanes P. Have the cultural and creative sectors found the formula for development in the digital age?, 2015. Available at: [Accessed date: 30/10/2017].