



УДК 005.95

К.Р. Галимзянова

Галимзянова Камилла Рустамовна, студентка 2 курса группы УКИ/бак-24-2 факультета гуманитарного образования Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: milamaumay@mail.ru.

Научный руководитель: **Павлова Ольга Александровна**, доктор филологических наук, доцент кафедры социально-культурной деятельности Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: lexfati72@mail.ru.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ЗАДАЧА РОССИЙСКИХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

Статья посвящена управлению человеческим капиталом в российских креативных индустриях. Сложившиеся в отрасли управленческие практики сформированы в логике других секторов и не учитывают специфику творческого труда, что воспроизводит кадровый дефицит, который не решается ни повышением зарплат, ни институциональной поддержкой. Конкурентоспособность сектора в долгосрочной перспективе определяется сдвигом управленческого горизонта: от реакции на возникающий дефицит к формированию устойчивой профессиональной среды.

Ключевые слова: человеческий капитал, креативные индустрии, управление персоналом, цифровизация, кадровый отток.

K.R. Galimzyanova

Galimzyanova Kamilla Rustamovna, 2nd-year student of the UKI/bak-24-2 group of the Faculty of Humanitarian Education of the Krasnodar State Institute of Culture (Krasnodar, 40-letiya Pobedy str., 33), email: milamaymay@mail.ru.

Scientific supervisor: **Pavlova Olga Aleksandrovna**, Doctor of Philology, Associate Professor of the Department of Socio-Cultural Activities of the Krasnodar State Institute of Culture (Krasnodar, 40-letiya Pobedy str., 33), e-mail: lexfati72@mail.ru.

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A PRIORITY TASK
OF THE RUSSIAN CREATIVE INDUSTRIES AT THE PRESENT
STAGE OF DEVELOPMENT**

The article focuses on human capital management in Russian creative industries. Management practices in the sector are rooted in the logic of other industries and fail to account for the specifics of creative work, which perpetuates talent shortages that neither higher salaries nor institutional support can resolve. The long-term competitiveness of the sector depends on a shift in management perspective from reacting to emerging shortages toward building a sustainable professional environment.

Key words: human capital, creative industries, personnel management, digitalization, talent outflow.

Креативные индустрии в современной России выступают важным фактором инновационного и социально-экономического развития страны. Они не только формируют культурный облик общества, но и создают значительную добавленную стоимость, способствуя росту смежных отраслей экономики. Актуальность работы обусловлена возрастающей ролью креативных индустрий в экономике России: по данным Росстата, в 2025 году их доля в ВВП страны достигла 4,2%, а валовая добавленная

стоимость составила 8,26 трлн рублей [1]. Вместе с тем острый кадровый дефицит и значительный отток квалифицированных специалистов существенно ограничивают потенциал отрасли, что делает управление человеческим капиталом одной из ключевых задач ее дальнейшего развития.

Креативные отрасли – дизайн, анимация, игровая разработка, кино, архитектура, музыка – устроены иначе, чем большинство секторов экономики. Здесь специалист не обслуживает производственный процесс, а сам является его содержанием: ценность создается через его способности, которые нельзя стандартизировать или заменить оборудованием [2, с. 15-18]. Недостаточная эффективность управленческих подходов к работе с креативными сотрудниками – серьезное препятствие для развития всей отрасли. В тех случаях, когда удается создать стабильную команду квалифицированных специалистов, начинается процесс, который трудно остановить: возникают новые смежные рынки, привлекаются инвесторы, формируется профессиональное сообщество, которое само по себе привлекает новых участников и продолжает развиваться.

Недостаток кадров работает в обратном направлении, и даже значительная государственная поддержка не может компенсировать эту потерю, если сама среда отталкивает людей быстрее, чем они успевают прийти [3, с. 45-47]. Идея о том, что управление человеческими ресурсами имеет первостепенное значение, основана именно на этой зависимости, то есть на очевидной связи между качеством кадровой среды и конкурентоспособностью отрасли. Стандартные инструменты управления персоналом – жесткие KPI, формализованные аттестации, детализированный грейдинг – сформированы в логике предсказуемости: они измеряют воспроизводимые операции и минимизируют отклонения от плана. Творческий труд по своей природе этой логике сопротивляется: качественный результат нередко рождается через нелинейный процесс, который не поддается регламентации. Применение корпоративных HR-

моделей, заимствованных из финансового или производственного сектора без какой-либо адаптации, подавляет в творческой среде именно те качества специалиста, ради которых он был нанят. Эта закономерность фиксируется в управленческой литературе применительно к IT-отрасли, обнаруживающей структурное сходство с креативными индустриями по характеру труда: трансформация целеполагания и мотивации персонала в командах, создающих ценность через нестандартные решения, требует отказа от традиционных систем KPI в пользу управления через смыслы и автономию. В российских креативных компаниях эта логика не получила широкого распространения: большинство из них воспроизводят либо корпоративную иерархию, либо управленческую неопределенность, декларируемую как творческая свобода, и в обоих случаях среда не формирует условий для устойчивой профессиональной реализации специалистов. Слабость управленческой среды напрямую конвертируется в кадровый отток, природа которого в российской практике трактуется упрощенно. Удержание специалистов сводится преимущественно к повышению оплаты труда, тогда как финансовое вознаграждение в отраслях с высокой долей интеллектуального труда является необходимым, но недостаточным условием приверженности.

Содержание задач, возможность профессионального роста и качество управленческой среды определяют решение о смене работы не в меньшей степени, чем уровень дохода, и именно эти факторы остаются вне зоны управленческого внимания большинства отечественных компаний. Коучинговые и менторские практики, доказавшие эффективность в удержании специалистов IT-отрасли, в российских креативных компаниях применяются точечно, а не системно. Конкурентную среду при этом существенно усложняет феномен виртуальной трудовой миграции: возможность дистанционно работать на зарубежного работодателя без смены места жительства дает специалисту прямой доступ к рынкам труда с иными условиями профессиональной реализации. Для дизайнера, аниматора

или разработчика игр это означает реальную альтернативу отечественному рынку без издержек физического переезда, и именно здесь стратегия финансового удержания достигает своего предела.

Проблему воспроизводства кадрового потенциала усугубляет структурный разрыв между системой профессионального образования и потребностями отрасли. Выпускник творческой специальности приходит в индустрию без понимания производственных процессов, без владения актуальным инструментарием и без опыта работы в условиях реального проекта. Позиция, согласно которой университет должен формировать фундаментальные компетенции, а адаптация к конкретным инструментам является ответственностью специалиста и работодателя, имеет серьезные основания. Образовательная программа не способна поспевать за темпом изменений в индустрии. Однако данный аргумент не разрешает проблему: разрыв воспроизводится независимо от распределения ответственности, а издержки по его преодолению ложатся на работодателя.

Крупные студии и агентства решают эту задачу через внутренние образовательные программы и стажировки, а небольшие компании, составляющие основную массу рынка, такой возможности лишены. Неформальные форматы подготовки, акселераторы, резиденции, профессиональные сообщества частично компенсируют этот дефицит, однако воспроизводят географическое неравенство: доступ к ним сосредоточен преимущественно в крупных городах, тогда как потенциал креативных пространств в регионах, способных стать точками профессиональной социализации молодых специалистов, остается нереализованным.

Дуальная модель образования, при которой работодатель включен в подготовку специалиста структурно, теоретически снимает это противоречие, однако ее масштабирование в России блокируется отсутствием нормативной базы, незрелостью стандартов квалификаций и отсутствием у компаний экономического стимула готовить кадры для

конкурентов. Отток кадров и образовательный разрыв создают среду, в которой технологическая трансформация ощущается особенно остро. Распространение генеративных технологий искусственного интеллекта изменило экономику ряда творческих специальностей. По результатам экспертных опросов HR-специалистов, проведенных в 2025 году, мнения профессионалов разделились. Часть из них расценивает ИИ-инструменты как трансформацию труда, а не его замену: автоматизируются воспроизводимые операции, тогда как компетенции концептуализации и управления творческим процессом сохраняют ценность. Другие фиксируют устойчивое сокращение спроса на специалистов среднего уровня уже сегодня, и эта тенденция не может быть отвергнута на основании имеющихся данных. В эпоху цифровизации управление персоналом требует иного подхода. Компании, которые не просто ждут, пока технологии заменят сотрудников, а заранее создают системы постоянного обучения, регулярно меняют задачи, осваивают новые инструменты и экспериментируют внутри организации, оказываются более устойчивыми к любым изменениям.

Разрыв между теми, кто внедряет такие системы, и теми, кто начинает действовать только после возникновения проблемы, будет увеличиваться по мере ускорения технологического прогресса. Именно этот разрыв формирует новое измерение конкуренции за талантливых сотрудников, на которое российские креативные компании пока не нашли стабильного ответа.

Таким образом, рассмотренные проблемы образуют взаимосвязанную систему: слабость управленческих практик снижает качество профессиональной среды и ускоряет отток кадров; разрыв в образовании воспроизводит входящий дефицит; краткосрочная управленческая логика препятствует формированию систем развития персонала; технологическая трансформация увеличивает цену этой инертности. Каждая из этих проблем имеет известные решения, апробированные в других национальных

контекстах. Общее у этих решений одно: они строятся на логике отрасли, а не на логике проекта, на готовности инвестировать в среду, результаты которой проявятся не в следующем квартале, а в горизонте нескольких лет. Пока управление человеческим капиталом в российских креативных компаниях остается реакцией на возникающий дефицит, а не опережающим процессом его предотвращения, отрасль воспроизводит один и тот же круг: нехватка кадров, финансовое удержание, новая нехватка. Выйти из него способен только сдвиг управленческого горизонта. И именно он, а не объем институциональной поддержки, определит конкурентоспособность сектора в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Гамбеева, Ю.Н., Смей, В.М. Роль креативных индустрий в социально-экономическом развитии территории. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kreativnyh-industriy-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvitii-territorii> (дата обращения: 09.04.2026).
2. Зеленцова, Е.В. Творческие (креативные) индустрии: справочник / сост. Е.В. Зеленцова; авт.: Т.В. Абанкина [и др.]. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 222 с.
3. Мызрова, К.А., Рожкова, Е.В., Чугунова, О.А. Креативные индустрии: условия развития и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 8. – С. 4141-4154.