

УДК 351/354: 351.85  
DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-407-415

## Трансформация компетенций руководителей организаций культуры в сфере культурной политики



**Горушкина С.Н.**

Кандидат социологических наук, ученый секретарь Федерального института промышленной собственности, доцент научно-образовательного центра «Теория и технологии управления в сфере культуры, образования и науки» Института государственной службы и управления РАНХиГС

**Морковкина И.Е.**

Старший научный сотрудник – начальник сектора организации публикационной деятельности Федерального института промышленной собственности



*В статье рассмотрена проблема уровня компетенций руководителей организаций культуры, осуществляющих государственную политику в сфере культуры и креативных индустрий. Цель работы – выявить актуальные компетенции руководителей в сфере культуры на основе результатов анализа современных тенденций государственного управления. Задачами исследования являются систематизация инструментов государственной культурной политики и выработка рекомендаций по развитию управленческих навыков руководителей. Основные выводы по итогам исследования подтверждают причинно-следственную связь между уровнем компетенций управленческого звена и качеством принятия управленческих решений по реализации культурной политики. Научная новизна определяется предложенным авторами подходом к группировке инструментов государственного управления в сфере культуры, сделанным на основе анализа нормативных правовых актов Российской Федерации. Практическая значимость материалов статьи заключается в возможности их использования органами государственной власти и местного самоуправления при принятии решений в области подготовки управленческих кадров в сфере культуры.*

**Ключевые слова:** культурная политика, инструменты управления, компетенции руководителей культуры, креативные (творческие) индустрии, традиционные ценности, креативная экономика

**Для цитирования:** Горушкина С.Н., Морковкина И.Е. Трансформация компетенций руководителей организаций культуры в сфере культурной политики // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 407–415. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-407-415.

В результате трансформации культурной политики, целью которой в начале XX в. было обеспечение массового культурного просвещения, а в 90-е гг. –

сохранение единого культурного пространства, сегодня сфера культуры рассматривается не только как инструмент социальной политики, но и призна-

ется основой национальной безопасности, экономического процветания, государственного суверенитета и цивилизационной самобытности страны [1].

Возвращение ведущей роли национальных государств привело к более активному отстаиванию ими права придерживаться собственных политической и экономической моделей развития, ценностных установок [2]. На фоне углубления глобальных трендов, в центре которых стоит вопрос идентичности и ценностей, понимание сути культурной политики, ее цели и инструментов формирования становится важнейшим критерием профессиональной пригодности руководителя.

Прежде всего речь идет о стратегическом видении культурной политики и концептуальном понимании ее сегментов, связанных с традиционными российскими духовно-нравственными ценностями.

Это аспекты национальной безопасности, нематериального этнокультурного наследия, исторического просвещения, связанные с достижением национальных целей, в том числе в контексте развития креативных (творческих) индустрий.

Актуальность исследования обусловлена тем, что скорость процессов и глубина творческих решений во многом зависят от уровня компетенций специалистов, непосредственно осуществляющих управление ресурсами и процессами, направленными на создание национального культурного контента в целях формирования традиционных духовно-нравственных ценностей.

Целью исследования является систематизация инструментов современной государственной культурной политики и обоснование необходимости развития компетенций руководителей организаций культуры в этой сфере.

#### Задачи исследования:

- выявить и систематизировать инструменты государственной культурной политики, закрепленные в документах стратегического характера;
- определить ключевые запросы к знаниям и на выкам современного управленца в сфере культуры;
- подготовить предложения по необходимым направлениям развития компетенций руководителей организаций культуры с учетом анализа итогов социологического опроса.

При подготовке данной статьи применен смешанный методологический подход ввиду комплексного характера исследования. Использованы общенаучные методы исследования (анализ, синтез, обобщение, сравнение), частноправовые методы (формально-юридический, сравнительно-правовой), статистический анализ данных (корреляционный анализ, ранжирование).

#### Базовая основа формирования компетенций специалистов органи-

заций культуры в сфере культурной политики. В условиях социально-экономической трансформации происходит изменение ценностно-смысловых оснований культурной политики, вследствие чего пересматриваются показатели эффективности использования ресурсов и результативности культурных процессов (рис. 1).

Согласимся с Л. Востряковым в том, что национальные концепции культурной политики не являются раз и навсегда определенными и статичными конструктами [3], поскольку каждое государство на определенном отрезке своего исторического пути избирает тот вектор культурного развития, который соответствует его общественно-политическим и экономическим установкам. На основе этого базиса формируется понятийный аппарат теории культурной политики, определяются приоритеты и обязательства государства по обеспечению доступа к культурным благам. Вместе с тем сами культурные процессы, развитие которых определяется уровнем науки, коммуникационных технологий и ролью творцов, оказывают влияние на выбор той или иной культурной концепции исходя из системы традиционных для каждого государства культурных ценностей.

Сегодня очевидно, что стремительный уровень развития технологий влечет за собой потребность в интенсификации работы по сохранению идентичности и традиционных культурных ценностей. И здесь речь идет не только о создании культурных продуктов и услуг, ориентированных на новые потребности людей, но прежде всего и об управлении сферой культуры в новой конфигурации внешней среды, которая оказывает активное воздействие на формирование ценностных установок с учетом задач, поставленных в стратегических документах и нормативных правовых актах по развитию креативных (творческих) индустрий.

Существующие в распоряжении представителей органов власти всех уровней управленческие инструменты, призванные сформировать ценностные установки для удовлетворения культурных потребностей нового поколения зрителей (посетителей) организаций культуры, представлены в таблице 1.

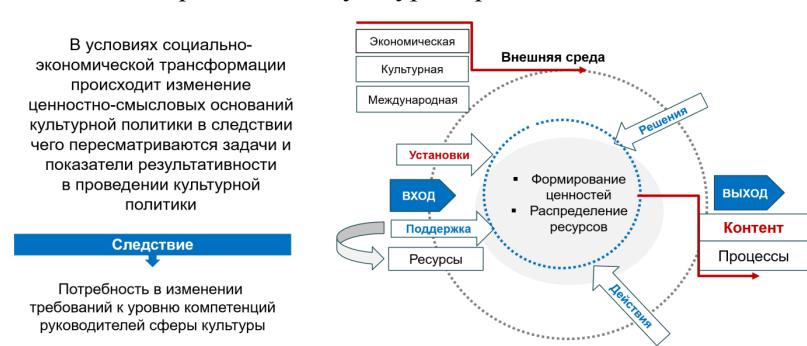


Рис. 1. Трансформация культурной политики

Составлено автором Горушкиной С.Н.

**Таблица 1**  
**Система управленческих инструментов формирования ценностных установок**  
**для удовлетворения культурных потребностей нового поколения зрителей**  
**(посетителей) организаций культуры**

№ п/п	Наименование группы инструментов	Управленческие инструменты
1	Нормативная правовая база, каскадированная на всю иерархию публичной власти и местного самоуправления, которая представлена документами стратегического характера	Указы Президента Российской Федерации: от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»; от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [4]; от 08.05.2024 г. № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения» [5]; Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [6]
2	Инструменты реализации	Разработка органами публичной власти планов мероприятий по реализации направлений государственной политики в сфере культуры и формирования традиционных духовно-нравственных ценностей Оценка проектов, программ и мероприятий на предмет соответствия традиционным ценностям при решении вопроса о целесообразности их государственной поддержки Мониторинг достижения целей государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей Осуществление органами публичной власти контроля за соответствием финансируемых за счет средств бюджетов мероприятий целям и задачам государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей Привлечение институтов гражданского общества, в том числе религиозных организаций, к участию в реализации государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей
3	Научно-аналитические инструменты	Проведение исследований по вопросам, связанным с реализацией государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, включая оценку эффективности реализации соответствующих программ и проектов Разработка методических рекомендаций по реализации государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей
4	Информационные инструменты	Взаимодействие органов публичной власти со средствами массовой информации и массовых коммуникаций в целях популяризации и продвижения традиционных ценностей

Подготовлено авторами.

Кроме того, на данный момент руководители сферы культуры должны обладать компетенциями, указанными в нормах Федерального закона от 08.08.2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 330-ФЗ) [7]. В законе определены полномочия органов власти и требования к кадровому составу, включая необходимость формирования управленческих компетенций в работе с креативными кластерами, субъектами креативных индустрий и соответствующими инфраструктурными проектами.

Необходимость повышения управленческих компетенций руководителей организаций культуры прямо следует из целей и приоритетов Концепции развития креативных (творческих) индустрий (далее – Концепция) [8]. Концепция рассматривает развитие креативной экономики как один из ключевых драйверов национального роста, основанный на человеческом капитале, инновационном потенциале и историко-культурном наследии.

Согласно Концепции, успешное формирование творческих кластеров, реализация креативных проектов, а также развитие международной конкуренции требуют от руководителей организаций культуры современных знаний в сфере интеллектуальной собственности, а также навыков проектного управления, знаний цифровых технологий, эффективной мотивации творческого коллектива.

Механизмы реализации Концепции включают развитие школ креативных индустрий, кадровых центров, повышение квалификации и обновление содержания профессиональной подготовки руководителей, что непосредственно отражено в Плане реализации Концепции. Современные квалификационные требования обязывают руководителя знать специфику развития креативных индустрий, понимать механизмы управления творческими командами, проектами и продуктами [9]. К примеру, Минкультуры России утвердило «Типовой проект школы креативных индустрий» [10], где среди требований к кадровому составу указано наличие про-

фильного образования, опыта работы, а также компетентности в вопросах управления творческими процессами, проектами и коллективами.

В ряде региональных и федеральных программ как обязательное требование указывается знание тенденций креативной экономики, ее правовых основ, инфраструктурных инициатив и механизмов государственной поддержки.

Из вышесказанного следует, что руководители организаций культуры должны разбираться в специфике развития креативных индустрий, понимать механизмы управления творческими командами, проектами и продуктами, ориентироваться на стандарты и стратегические документы, связанные с культурной политикой, развитием креативных кластеров, цифровизацией культуры и интеграцией инновационных управленческих практик.

Таким образом, задачи управления современными процессами культурной политики во всем многообразии междисциплинарных подходов, связанных с гуманитарным знанием (культурология, экономика, юриспруденция), навыками менеджмента и ИТ-компетенциями, охватывают различные аспекты профессиональной подготовки в двух ключевых секторах – культурной политике (в контексте формирования традиционных духовно-нравственных ценностей) и в сфере креативных индустрий.

Здесь важно отметить, что стремительно меняющаяся под воздействием коммуникационных технологий культурная среда, а также высокий уровень социально-экономической дифференциации отдельных российских регионов и несбалансированная

(а порой и недостаточная) обеспеченность объектами культуры требуют разработки новой концепции управления сферой культуры, роль которой сегодня рассматривается не только как благо, но и как ресурс экономического развития. В настоящее время на смену традиционному пониманию управления культурной политикой, предусматривающему регуляторные меры в отношении управления ресурсами (материальными, финансовыми, кадровыми) и процессами (мероприятия, творчество), приходит концепция «креативного управления». Согласно определению Ритвы Митчел, «на языке менеджмента это означает, что управление осуществляется через сетевые структуры, форумы, институты и административные системы, что далеко не обязательно означает “бюрократический” стиль воплощения политики, а подразумевает гибкость и открытость дальнейшим инновациям» [11].

Данная проблематика компетенций специалистов организаций культуры описывается в трудах российских ученых как комплекс вызовов в области формирования духовных ценностей и профессионального развития кадров креативных индустрий, где имеют место разрывы между теорией и практикой, дефицит системных подходов к воспитанию и обучению, несовершенство образовательных и управленческих механизмов (табл. 2).

Так, ведущий российский философ и культуролог О.Н. Астафьев отмечает, что уровень компетенций руководителей органов культуры в современной России определяется способностью управлять сложными социокультурными процессами и инте-

**Таблица 2**  
**Мнение авторов публикаций о ключевых подходах к вопросу повышения компетенций руководителей организаций культуры в сфере культурной политики и креативных индустрий**

Автор/ Публикация/ Документ	Традиционные духовно- нравственные ценности	Креативные индустрии	Управление творческими командами и проектами	Цифровизация и инновационные практики	Рекомендации и решения
В.Э.Багдосяря, Ю.Ю.Иерусалим- ский	Формирование механизмов передачи и контроля ценностей	Подготовка управленцев для креативных кластеров	Кейс-методы, проектное наставничество	Оцифровка и автоматизация	Мониторинг, обратная связь, адаптация стандартов
С.С.Листопадова	Сохранение культурной идентичности через современные индустрии	Синергия науки, IT и творчества – условие развития	Мультиди- сплинарные команды, лидерство	Автоматизация, цифровая платформа «ГосТех»	Обучение, межсекторная коопeração, гибкие стратегии
Е. Маринина	Укрепление региональных и семейных ценностей	Векторы карьерного роста в креативных индустриях	Управление талантами, поддержка инициатив	Использование аналитики, ИИ, платформенных решений	Внедрение инноваций, сопровождение лидеров
Стратегия государ- ственной культур- ной политики на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.	Включены в национальные проекты и госдокументы	Развитие кластеров, взаимодействие с бизнесом	Проектный менеджмент, стратегическая компетентность	Высокая цифровая зрелость, национальный стандарт	Системное повышение квалификации

Составлено по данным источников [12–14].

грировать ценностные подходы при разработке и реализации культурной политики.

О.Н. Астафьева подчеркивает, что «важно уметь формулировать проектные задачи, использовать инструменты поддержки принятия управленческих решений на стратегическом и оперативном уровне с использованием экосистемы с широкими возможностями для настройки и расширения функций по привлечению всех видов ресурсов, включая фандрайзинговые и грантовые площадки» [15].

Профессор И.В. Малыгина обращает внимание на феномен идентичности в контексте историко-культурной динамики, который требует от руководителя организации культуры не только опоры на культурное наследие, но и освоения инновационных стратегий для формирования будущих символических обменов. Автор рассматривает уровень компетенций руководителей организаций культуры как критически важный фактор успешной современной культурной политики и развития креативных индустрий. Она делает акцент на том, что руководитель должен быть не только носителем традиционных ценностей, но и агентом инноваций, способным обеспечивать диалог между разными культурными и творческими средами, а также управлять динамикой изменений в креативной экономике [16].

Т.В. Абанкина – один из ведущих российских экспертов по развитию креативных индустрий – рассматривает уровень компетенций руководителей органов культуры именно как системный фактор формирования конкурентоспособного креативного сектора. По ее мнению, профессиональные навыки лидеров организаций культуры должны охватывать стратегическое мышление, креативное предпринимательство, управление проектами, интеграцию талантов и работу с цифровыми платформами [17].

В экспертном аналитическом докладе, подготовленном группой авторов под руководством Т.В. Абанкиной, особо выделена значимость компетенций руководителей организаций культуры в области законодательства, а также навыки по управлению ресурсами и созданию экосистем для поддержки талантов, развития проектных команд и продвижения проектов [18].

Поддерживая позицию авторов, следует отметить, что современный руководитель должен быть проводником модернизации, способным организовывать социокультурные процессы, обеспечить программный подход и инициировать внедрение культурных практик в образование, производство и социальную среду. Одним из ключевых критериев является умение принимать решения в условиях конкуренции дискурсов, открытости и изменений.

Анализ публикаций отечественных авторов позволяет сформулировать проблемную зону, которая оказывает влияние на уровень профессиональных компетенций руководителей организаций культуры:

1) недостаточное владение цифровыми компетенциями у значительной части руководителей, в том числе недостаточность цифровых инструментов и аналитики для мониторинга и управления процессами, разрозненность цифровых платформ в отрасли;

2) недостаточное владение современными управленческими компетенциями для обеспечения интеграции механизмов передачи традиционных ценностей в повседневную работу учреждений;

3) слабое развитие креативных команд, проектной работы и наставничества, ограниченные возможности карьерного роста в индустрии.

Кроме того, имеет место неравномерное внедрение национальных и региональных стандартов, нехватка системного повышения квалификации управленцев.

Отмечается дефицит программ, способствующих развитию у будущих работников культуры компетенций в области духовно-нравственной культуры, включая ее содержание, исторические основания, междисциплинарные подходы. Проблема усугубляется разрывом между теоретико-методологическими основами компетентностного подхода и реальной практикой трансляции духовных ценностей в образовательной и культурной среде.

Исследования российских ученых также выявляют несколько острых проблем в развитии кадрового потенциала в креативных индустриях: неготовность выпускников творческих вузов к решению задач, связанных с бизнес-процессами, недостаток знаний в области правовой, финансовой и управленческой компетенции, а также дефицит умений по продвижению авторского продукта и работе с инновационными стратегиями.

Вероятно, одной из причин проблемы уровня компетенций являются недочеты системы образования, не отвечающей современным требованиям рынка креативных профессий, формирующей лишь ограниченный набор компетенций, тогда как работодатели ждут нестандартного мышления, креативных командных навыков и панорамного взгляда на профессиональные задачи. Фиксируется разрыв между образовательными стандартами и реальными кадровыми ожиданиями, что требует трансформации программ профессиональной подготовки и реализации новых моделей взаимодействия образования, бизнеса и творческих организаций.

В свою очередь, успешная интеграция инструментов креативной экономики в широкий спектр отраслей экономики и культуры невозможна без реализации ряда последовательных шагов, позволяющих обеспечить развитие новых управленческих практик, понимание специфики культурных и творческих проектов, а также умение реализовывать инновационные подходы в управлении творческими коллективами и продуктами.

Одним из первых шагов в данном направлении стало исследование фактического состояния уровня квалификации руководителей по вопросам государственной культурной политики и креативных индустрий.

Целесообразно привести данные ВЦИОМ. Несмотря на растущее внимание к креативным индустриям, широкая общественность в большинстве своём всё ещё не знает, что это такое. Об этом сообщил А. Даудрих, директор департамента социальных исследований ВЦИОМ: «68 % россиян впервые слышат про креативные индустрии – то есть только треть населения знакома с этим понятием. Однако 90 % считают, что развивать их в стране важно». Россияне чётко понимают ценность креатива для общества, в представлении респондентов он способствует:

- инновациям и прогрессу (17 %);
- самореализации и интеллектуальному обогащению (15 %);
- экономическому росту (13 %);
- росту качества жизни (11 %).

Интересно, что лишь 17 % ставят на первое место прибыль – большинство (65 %) предпочитают комбинированный подход, где творчество, польза и доход идут рука об руку [19].

В 2024 г. Центром «Теория и технологии управления в сфере культуры, образования и науки» ИГСУ РАНХиГС было проведено социологическое исследование, объектом которого стали компетенции руководителей муниципальных организаций и органов культуры муниципального звена.

Выбор целевой группы обусловлен значительным количеством органов местного самоуправления в сфере культуры – это 1925 муниципальных районов и городских округов. Именно в этом сегменте действует около 90 % организаций культуры [20].

Сегодня система повышения квалификации в основном затрагивает уровень руководителей органов управления культурой субъектов Российской Федерации в рамках федеральных программ, а также творческих специалистов в рамках федеральных (национальных) проектов. Тем самым важное управленческое звено, специалисты которого непосредственно осуществляют культурную политику на местах, не охвачено в полной мере системой профессиональной переподготовки.

Чем обусловлен выбор сегмента компетенций, характеризующий знания в сфере государственной культурной политики и креативных индустрий? Прежде всего, это значительный массив нормативных актов, принятых за последние годы по данной теме. То есть:

- представители целевой группы не получали в ходе обучения соответствующий объем знаний по данным направлениям деятельности;
- инструменты реализации новых направлений госполитики в сфере культуры по обозначенным

сегментам не поддержаны методическими материалами.

Количество респондентов, опрошенных в ходе исследования, составило 912 чел., в том числе руководители муниципальных организаций культуры 771 чел. (84,5 %), руководители муниципальных органов культуры 141 чел. (15,5 %). Возраст и стаж работы респондентов принимались во внимание по факту, ограничения не применялись, максимальный возраст учитывался в группировке «60 лет и старше», максимальный стаж работы – «20 лет и более».

География охвата была представлена 19 субъектами Российской Федерации, в том числе 3 республиками, 4 краями, 12 областями.

Анализ результатов социологического опроса проводился в разрезе трех основных аспектов:

- уровень компетенций в сфере госполитики;
- уровень компетенций в сегменте госполитики по вопросу развития креативных индустрий;
- потребность респондентов в обновлении методологии проектного управления и повышения квалификации.

Анализ итогов опроса выявил, что незнание нормативно-правовой базы показали в основном руководители муниципальных учреждений культуры (89 %) в возрастной категории 40–60 лет и старше (81 %). Одновременно стаж работы в отрасли культуры более половины указанной категории респондентов находился в диапазоне 10–20 лет и более.

Кроме того, по итогам опроса выявлены негативные тенденции:

- интуитивное понимание целей и задач культурной политики;
- отсутствие видения перспективы в развитии креативных индустрий или отсутствие знаний по этой теме (рис. 2);

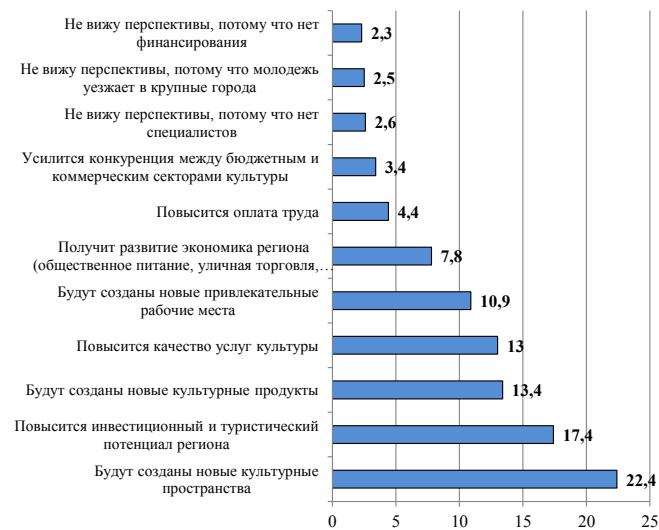
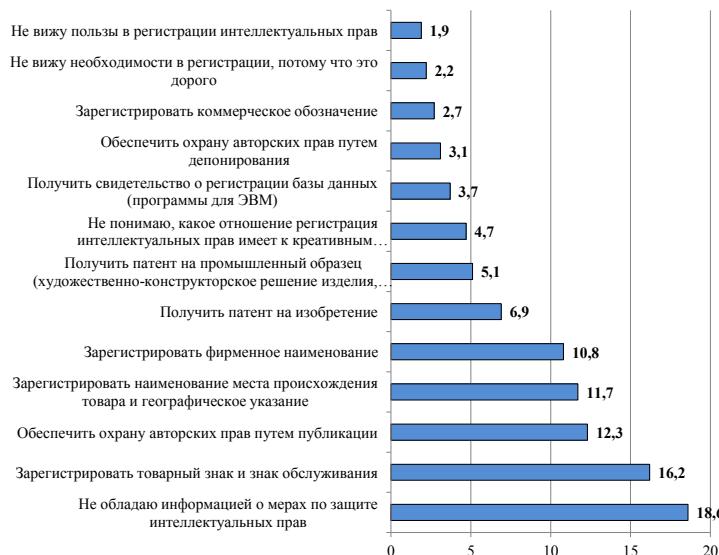


Рис. 2. «Какие перспективы принесет развитие креативных индустрий для развития сферы культуры в Вашем регионе?», в % от всей совокупности ответов

- непонимание пользы регистрации интеллектуальных прав (рис. 3);
- непонимание смысла в проектном подходе (табл. 3).

В ходе исследования вопросы задавались респондентам из двух основных групп (руководители органов культуры (ОК), руководители учреждений культуры (УК)). Несмотря на имеющиеся различия в содержании профессиональной деятельности управленца на уровне муниципального отраслевого органа власти и на уровне непосредственно хозяйствующего субъекта (то есть руководитель органа культуры имеет больший объем взаимодействия с нормативными правовыми актами, разработкой и изучением стратегических отраслевых документов, непосредственно получает информацию от региональных руководителей), тогда как у руководителя



**Рис. 3. «По Вашему мнению, какие меры необходимо принимать для охраны интеллектуальных прав производителям креативных продуктов/услуг?», в % от всей совокупности ответов**

учреждения в деятельности преобладают хозяйствственные аспекты), структура вопросов была построена исходя из актуальности для всех участников опроса. По итогу недостаточный уровень компетенций был продемонстрирован в обеих категориях.

Исследование показало, что эффективное функционирование системы управления сферой культуры в России возможно при условии эффективного функционирования всех уровней управления: федеральной, региональной и муниципальной власти, организаций.

На сегодняшний день федеральным уровнем власти обеспечивается нормативно-правовое регулирование и различные меры поддержки культуры.

В связи с чем от каждого руководителя требуется «держать руку на пульсе», особенно в условиях глобальных перемен и вызовов современного мира. При этом масштаб и скорость изменений не всегда позволяют обеспечить полноценное внедрение современных управлений технологий в каждой организации. Для обеспечения качества и максимальной эффективности работы руководителей по реализации целей и задач государственной культурной политики необходимо модернизировать систему повышения квалификации управленческого звена в сфере культуры с учетом следующих подходов:

– систематичность (с определенной периодичностью) и обязательность обучения руководителей муниципальных органов культуры и руководителей организаций. Может быть реализовано также в формате федеральной или региональной целевой программы;

– практикоориентированное обучение, предполагающее, во-первых, отработку практических навыков на рабочих местах, во-вторых, разбор кейсов, наиболее релевантных

**Таблица 3**

**Распределение респондентов, давших отрицательные ответы на вопрос «По Вашему мнению, проектный подход позволяет развивать сферу культуры?», в % от всей совокупности ответов**

Вариант ответа	Статус рук-ля		Возраст			Стаж работы		
	ОК	УК	до 30 лет	30-60 лет	более 60 лет	до 3 лет	до 20 лет	более 20 лет
Нет, никак не влияет на выполнение муниципального задания	10 %	90 %	1 %	88 %	11 %	23 %	54 %	23 %
Нет, потому что добавляет работы, которая постоянно поступает от учредителя сверх плана	10 %	90 %	-	82 %	18 %	17 %	52 %	31 %
Нет, проектный подход не оказывает влияния на решение финансовых проблем	11 %	89 %	3 %	84 %	13 %	27 %	53 %	20 %
Нет, потому что отсутствуют специалисты, способные привлекать средства под проект	9 %	91 %	2 %	79 %	19 %	23 %	53 %	24 %
Не вижу смысла в проектном подходе, потому что все попытки получить грант на реализацию проекта не принесли результата	13 %	87 %	-	87 %	13 %	13 %	54 %	33 %

опыту обучаемых и условиям их деятельности (климатических, географических, экономических);

– использование комбинированных форматов обучения (активных и интерактивных форм), деловых игр, тренингов, моделирования, проектирования. При этом значимым аспектом в более длительных программах будут являться очные встречи, которые позволят обеспечить наиболее глубокое погружение в учебную среду и станут площадкой для нетворкинга.

К числу вопросов, недостаточные знания по которым выявлены в ходе исследования и которые целесообразно включить в модули обучения, относятся:

- основы государственного устройства и нормативно-правового регулирования сферы культуры;
- креативные индустрии (с учетом принятия Федерального закона № 330-ФЗ);
- методы проектного управления и управленческие технологии;
- технологии привлечения альтернативных источников финансирования (в том числе грантов, субсидий). В ходе опроса респондентами отмечена недостаточность финансирования сферы культуры, вместе с тем на сегодняшний день широко внедряются грантовые и другие формы поддержки, которые также могут стать дополнительным источником финансирования проектов в сфере культуры;

– интеллектуальная собственность (правовое регулирование, обеспечение охраны, правила работы). Направление, приобретающее особую актуальность в контексте движения к технологическому лидерству в целом, но также и необходимое в контексте Федерального закона № 330-ФЗ, одной из целей которого обозначается «развитие в Российской Федерации креативной экономики как разновидности организации хозяйственных отношений между субъектами гражданского оборота, основанной на широком использовании результатов интеллектуальной деятельности при создании, использовании, продвижении на внутреннем и внешнем рынках, распространении и (или) реализации продукции (выполнении работ, оказании услуг), а также ускоренное внедрение инноваций во всех областях деятельности»;

– цифровизация и цифровые технологии в управлении.

Следует отметить, что работа в направлении методологического обеспечения региональных образовательных программ по развитию креативных индустрий в целях сопряжения с государственной политикой по сохранению духовных ценностей в настоящее время ведется научно-образовательным Центром «Теория и технологии управления в сфере культуры, образования и науки» ИГСУ РАНХиГС [21]. Вместе с тем представляется необходимым широкое внедрение данной практики для обеспечения методической поддержкой всех уровней управ-

ленияского процесса в сфере культуры.

Выявленные в ходе исследования деловые качества и запросы респондентов подтвердили гипотезу о необходимости методического обеспечения разработки и использования новых механизмов и инструментов управления ресурсами и процессами, направленными на реализацию государственной культурной политики, а также концептуальных подходов к формированию программы непрерывного повышения квалификации управленческого звена, предоставляющего услуги в сфере культуры на уровне муниципальных образований.

#### Литература:

1. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // СПС Гарант.
2. Спириdonova B.I. Императив возврата к национальной идентичности как фундамент полицентричного мира // Век глобализации. 2020. № 2. С. 33–44.
3. Востряков Л. Е. Культурная политика: основные концепции и модели. URL: <https://studfile.net/preview/3049024/> (дата обращения: 04.11.2025).
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС Гарант.
5. Указ Президента Российской Федерации от 08.05.2024 г. № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения» // СПС Гарант.
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. № 2501-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС Гарант.
7. Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // СПС Гарант.
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2613-р Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года // СПС Гарант.

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.08.2022 г. № 2290-р О плане мероприятий по реализации в 2022-2024 гг. Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 // СПС Гарант.
10. Типовой проект школы креативных индустрий (утв. Минкультуры России 22.06.2023) // СПС Гарант.
11. Mitchell R. Cultural Policy Evaluation as a Means of a Schemata Construction and as a Policy Instrument, The Second International Conference on Cultural Policy Research. New Zealand: Wellington, 2002. P. 1-17.
12. Багдасарян В.Э., Иерусалимский Ю.Ю., арх. Сильвестр (Лукашенко С.П.) Традиционные ценности российского государства-цивилизации: учебное пособие. Ярославль: Шукаева и семья, 2024. 144 с.
13. Креатив как капитал: на Russian Digital Creative 2025 обсудили, почему творчество и технологии – фундамент новой экономики России. URL: <https://ipquorum.ru/news/9787-kreativ-kak-kapital-na-russian-digital-creative-2025-obsudili-pochemu-tvorchestvo-i-tehnologii> (дата обращения: 04.11.2025).
14. В Москве вышел доклад об итогах и векторах развития креативной экономики РФ. URL: <https://www.kp.ru/daily/27743/5133779/> (дата обращения: 04.11.2025).
15. Астафьева О.Н. Культурная политика России: проектный вектор креативного сектора // Общество: философия, история, культура. 2024. № 12. С. 17–28.
16. Малыгина И.В. Феномен идентичности в контексте историко-культурной динамики // Международный журнал исследований культуры. 2023. № 2 (51). С. 44–55.
17. Абанкина Т.В. Креативную индустрию можно назвать народной экономикой. URL: [https://ideuromedia.ru/news/tatyana-abankina-kreativnyyu-industriyu-mozhno-nazvat-narodnoy-ekonomikoy/»](https://ideuromedia.ru/news/tatyana-abankina-kreativnyyu-industriyu-mozhno-nazvat-narodnoy-ekonomikoy/) (дата обращения: 04.11.2025).
18. Экспертный аналитический доклад «Креативные индустрии как драйвер развития отечественной экономики и улучшения качества жизни людей». URL: <https://www.unkniga.ru/media/uploads/docs/doc-creat-ind-kak-drayver.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).
19. ВЦИОМ Креатив как капитал: на Russian Digital Creative 2025 обсудили, почему творчество и технологии – фундамент новой экономики России. URL: <https://ipquorum.ru/news/9787-kreativ-kak-kapital-na-russian-digital-creative-2025-obsudili-pochemu-tvorchestvo-i-tehnologii> (дата обращения: 04.11.2025).
20. АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России. URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/?ysclid=mh91y6whmm117612627> (дата обращения: 15.11.2024).
21. Астафьева О.Н., Малыгина И.В. Российская культура в контексте динамики экономических стратегий // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 4 (108). С. 15–26.

### Transformation of the Competencies of Heads of Cultural Organizations in the Field of Cultural Policy

*Gorushkina S.N.*

*Federal Institute of Industrial Property,*

*Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration*

*Morkovkina I.E.*

*Federal Institute of Industrial Property*

*The article expose the problem of the competence level of heads of cultural organizations implementing state policy in the field of culture and creative industries. The purpose of the work is to identify the relevant competencies of managers in the field of culture based on the results of an analysis of current trends in public administration. The objectives of the research are to systematize the instruments of state cultural policy and develop recommendations for the development of managerial skills of managers. The main conclusions of the study confirm the causal relationship between the level of managerial competencies and the quality of managerial decision-making in the implementation of cultural policy. The scientific novelty is determined approach proposed by the authors to group the instruments of public administration in the field of culture, based on the analysis of regulatory legal acts of the Russian Federation. The practical significance of the materials of the article lies in the possibility of their use by public authorities and local governments when making decisions in the field of training managerial personnel with relevant skills in the field of culture.*

*Keywords: cultural policy, management tools, competencies of cultural leaders, creative industries, traditional values, creative economy*