

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>  
World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2021, №3, Том 12 / 2021, No 3, Vol 12 <https://sfk-mn.ru/issue-3-2021.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Безуглая Н.С., Сыщиков А.Ю. Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях // Мир науки. Социология, филология, культурология, 2021 №3, <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Bezuglaya N.S., Syshchikov A.Yu. (2021). Problems and prospects of talent management in creative industries. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, [online] 3(12). Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf> (in Russian)

УДК 314

ГРНТИ 13.15.51; 13.15.52; 13.15.63

**Безуглая Наталия Сергеевна**

ФГБОУ «Краснодарский государственный институт культуры», Краснодар, Россия  
Заведующий кафедрой «Социально-культурной деятельности», доцент кафедры «Социально-культурной деятельности»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [Olimpia\\_n@mail.ru](mailto:Olimpia_n@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-299X>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=667426](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=667426)

**Сыщиков Алексей Юрьевич**

ФГБОУ «Краснодарский государственный институт культуры», Краснодар, Россия  
Магистрант  
E-mail: [alexey.dk@yandex.ru](mailto:alexey.dk@yandex.ru)

## Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях

**Аннотация.** Авторами в статье исследуются проблемы управления талантами в эпоху развития креативных индустрий. Экономика знаний поставила перед менеджерами задачи поиска эффективных методов управления талантами. В экономике новой формации именно таланты, их развитие и формирование кадрового потенциала на микро- и макроуровнях обеспечивают эффективность производства и продаж. 2021 год объявлен Организацией Объединенных Наций международным годом креативной экономики в целях устойчивого развития. Сектор креативных индустрий признан развитыми странами как драйвер экономического роста любого государства и именно инвестиции в него признаны самыми перспективными. Креативность — это качество талантливых людей. За последние годы talent-менеджмент изменил свои подходы к пониманию таланта, его развитию, стал одним из элементов управления человеческим капиталом, без которого не представляется возможным интенсивное развитие экономики знаний и прогресс креативных индустрий. Возникла необходимость исследовать перспективы и проблемы управления талантами в учреждениях культуры и организациях, представляющих креативные индустрии, для повышения их эффективности и устойчивости развития. В процессе исследования был применен анализ нормативной правовой литературы, исторический анализ, анализ статистических данных в рамках формально-логического и рационального подхода. Авторами рассматриваются причинно-следственные связи необходимости изменения подходов к формированию кадрового потенциала и управления человеческим капиталом на макро- и микроуровнях как фактора,

обеспечивающего эффективный рост экономики нового века. Идея о том, что управление талантами в креативных индустриях должно быть видоизменено, подтверждается выводами исследования. Предложено рассматривать развитие талантов на основе получения сочетания одаренностей индивида и постоянного совершенствования компетенций, необходимых в производстве креативных индустрий.

**Ключевые слова:** управление персоналом; talent-менеджмент; кадровый потенциал; креативные индустрии; креативная экономика; государственная культурная политика; устойчивое развитие; управление культурой

## Введение

Новый век и развитие технологий определили тренд к выделению креативных индустрий в самостоятельную отрасль экономики, которая создает потенциал ее роста. Генассамблеей Организации Объединенных Наций (ООН) 2021 год объявлен международным годом креативной экономики в целях устойчивого развития. Возникла необходимость тесной интеграции креативных индустрий в экономику страны, кросс-функционального взаимодействия с другими секторами экономики, а также постоянного повышения уровня профессиональных компетенций работников государственных учреждений социокультурной сферы. На макроуровне актуальным аспектом представляется и позитивное позиционирование страны, наращивание Soft Power и экспорт продуктов креативных индустрий: искусства, музыки, моды, дизайна, архитектуры и урбанистики, кино, телевидения, новых медиа, издательского дела и журналистика, маркетинга, компьютерной графики, разработки игр, IT и профильного образования.<sup>1</sup>

На фоне бурного развития креативных индустрий в мировом пространстве 2020 год показал, что общество оказалось не готово к таким мерам, как ограничения передвижения, сковавшим всю сферу культуры и образования. Существовавшие проблемы в развитии этой сферы усилились и переросли в кризис, заставивший пересмотреть подходы к организации работы, менеджменту, практике продаж услуг и специфике их оказания.

Если рассматривать сегмент российских домов культуры, то они оказались на грани выживания вследствие тяжелой адаптации технологий оказания обычного спектра услуг к режиму онлайн. Ресурсная база не представляла возможным предоставление новых услуг, продвижение в онлайн-среде и получение необходимых источников финансирования.

Важно отметить, что развитие культуры, сохранение и приумножение культурных ценностей является частью стратегии национальной безопасности, одним из приоритетов развития государства и его регионов. В нашей стране привычным инструментом реализации культурной политики являются дома культуры и другие учреждения СКС, финансируемые за счет бюджетных средств и лишь иногда получающие другие источники самообеспечения.

В этой связи можно выделить две проблемы: это необходимость постоянного повышения квалификации кадров социокультурной сферы и перенаправление деятельности учреждений СКС в форматы, соответствующие новому типу экономики, основанному на цифровых технологиях, усилению конвергенции транслируемого контента.

В направлении поиска решений обеих проблем присутствует персонал как фактор, качество которого определяет их наличие и степень значимости.

---

<sup>1</sup> ООН. Резолюция. 2021 год — Международный год креативной экономики в целях устойчивого развития. — URL: <https://undocs.org/pdf?symbol=ru/A/C.2/74/L.16/REV.1> (дата обращения 11.08.2021).

Данное исследование проводится в рамках диссертационных исследований авторов в предметной области управления культурой и управления персоналом в креативных индустриях.

### Обзор литературы

Введение термина *креативная экономика* было осуществлено журналом BusinessWeek в августе 2000 года.<sup>2</sup> Креативная экономика или экономика знаний, по одному из представлений, — это особый сектор экономики, основанный на интеллектуальной деятельности. Основными характеристиками являются:

- постоянные технологические изменения;
- высокая степень неопределённости направлений развития;
- необходимость генерации новых знаний на основе накопленного опыта.

Другой подход определяет креативную экономику с точки зрения креативного подхода на основе проектного мышления, креативного моделирования и практической направленности [1].

В Советском Союзе креативный подход к решению задач был реализован через ТРИЗ — теорию решения исследовательских задач. В 1946 году советский инженер, учёный и писатель-фантаст Генрих Альтшуллер начал изучать приёмы решения задач, чаще всего используемые изобретателями. Всего он выделил 40 приёмов, которые назвал теорией решения изобретательских задач [2].

Технологические прорывы сформировали симбиоз отраслей, переросший далее в такой уклад, как креативная экономика, который потребовал от управленцев креативности и постоянного поиска талантов. Уже в менеджменте прошлого века была выделена такая область исследования, как *talent-management*, или управление талантами. По принципу Парето, 80 % результата приносит всего 20 % усилий, и 20 % самых талантливых сотрудников создают 80 % прибыли любой компании. Но в последнее время взгляды изменились, и управление талантами стало приобретать другие черты. Менеджеры стали считать, что каждый сотрудник талантлив по-своему и необходимо максимально продуктивно использовать имеющийся потенциал персонала.

Таланты как таковые стали ценным ресурсом, который одновременно присутствует в достаточном количестве, но локально дефицитен. Социокультурная среда, креативные индустрии, в которых таланты востребованы, лабильны, подвержены постоянным изменениям, постоянно меняются тренды спроса на навыки и умения, меняется формат отношений работодателя и работника. Растущая конкуренция заставляет компании искать таланты, но постоянная гонка за ними не позволяет создать длительные конкурентные преимущества [3].

Малашенко Г.Т. определил ключевые императивы работы с талантами:

- талант;
- обучение и развитие навыков;
- вовлеченность.

---

<sup>2</sup> The Creative Economy. BusinessWeek (Special double issue: The 21st century corporation), 28 августа 2000 года. с. 1–5.

А. Робертсоном и Г. Эбби были даны отдельные характеристики термина «талант»:

1. Стремление к личному росту.
2. Стремление к постоянному движению вперед.
3. Стремление везде успевать.
4. Стремление к осмысленности и результату.
5. Стремление к действию и выбору.
6. Стремление к чувству собственного достоинства.
7. Стремление к непринужденности [4].

В данной связи необходимо обратиться к научным изысканиям в области психологии и социологии. Все же именно эти науки более детально исследуют феномены таланта и гениальности.

Гениальность считается наиболее концентрированным выражением таланта, гений способен изменить мир вокруг себя, рождает новые знания, чаще всего, не обладая фундаментальной базой в области исследования. Гениальность — явление социальное и проявляется только на необходимом социально-культурном фоне [5]. В психоаналитической теории гениальность объясняется не наличием у человека каких-либо сверхспособностей, а тем, в какое русло они направлены, как применяются и развиваются под воздействием мотивации. Гений живет для социума, формируя духовную культуру, живет идеями и чаще всего его сверходаренность проявляется в одной области.

А талантливый человек, руководствуясь уже полученными знаниями, способен найти наиболее рациональное и эффективное применение полученным навыкам и компетенции.<sup>3</sup> Талант в отличие от гениальности можно развивать, используя ключевые одаренности индивида, создавая определённые когнитивные навыки и мотивируя его, что, собственно, и делает его привлекательным для менеджмента [6–8].

Talent-менеджмент как управление ресурсами широко исследуется в науке управления и выделяется как значимый инструмент и метод формирования кадрового потенциала, способный повысить эффективность функционирования организаций, в том числе и креативных индустрий. Но в тоже время это инструмент, обладающий высокой лабильностью и тесно коррелирующий с характеристиками работающих поколений [9; 10].

### Материалы и методы

В качестве источников и материалов исследования использованы публикации в предметной области последних лет, официальные сайты государственных органов власти и данные Росстата, нормативные правовые акты.

Анализ и синтез применены как основные инструменты рационалистического подхода наряду с формально-логическим, статистическим инструментарием.

При исследовании научных источников авторы опирались на принципы детерминизма как позволяющие изучить взаимосвязи социальных и экономических явлений многоуровневого уклада общества, философский, общенаучный и специфический (конкретно-научный) анализ. Например, изучение граней представлений о креативной экономике и креативных индустриях

---

<sup>3</sup> Научно-популярный сайт Психолог. Гениальность. URL: <https://psohodoct.ru/genialnost.html> (дата обращения 11.08.2021).

как явления настоящего времени невозможно без исследования исторических предпосылок и имеющихся ресурсов развития социума.

Анализ проблем эффективного управления талантами креативных индустрий неизбежно возвращает нас к формально-логическому методу исследования, так как качественные показатели невозможно оценить количественными методами, а в социокультурной сфере преобладают именно качественные показатели эффективности.

### Результаты исследования

В российской практике проблемы и тренды управления талантами изучены достаточно широко, но авторы не приходят к единому подходу к этому процессу как вследствие изменения экономического уклада, так и в результате постоянного обновления технологий.

Для креативных индустрий как части экономической системы общества эффективное управление талантами и исследования в этой области так же актуальны, как и для остальных отраслей. Одна из заповедей профессионалов, производящих новые смыслы, гласит: “be creative — or die” (*будь творческим или умри!*). Творческие люди современной эпохи отошли от жестких стандартов рабочего графика, расширили пространство досуга, оставаясь при этом совершенно мобильными.<sup>4</sup>

По данным UNCTAD, основными мета-трендами в развитии креативной экономики и креативных индустрий стали следующие:

- мультискрининг — одновременное использование нескольких устройств одновременно;
- технологии блокчейна и искусственный интеллект, способные поменять весь подход к организации процесса труда и реализации продуктов креативных индустрий;
- визуализация контента, которая привела к появлению специалистов по сквозным мультимедийным технологиям;
- рост объемов интернет-рекламы, сопровождающий рост объема услуг креативных индустрий;
- лидирующее положение индустрии моды, склонной вводить в обиход новые тренды, основанные на новейших технологиях.

Формирование креативной экономики определило в культурной среде необходимость пересмотра подходов к работе всех учреждений. Современные города, обладающие высокой концентрацией населения, требующей развития всех форм досуга, создают спрос на определённый контент. Например, музеи и культурные комплексы создают предпосылки появления комплексных городских проектов и брендов вокруг креативных и культурных индустрий. Этот аспект формирует туристическую привлекательность городов, равно как и привлекательность для высококвалифицированных, талантливых кадров.

Мета-тренды развития креативной экономики определяют направления обучения кадров креативных индустрий, владеющих компетенциями, актуальными для современного рынка потребления.

---

<sup>4</sup> United Nations Conference On Trade And Development. Creative economy outlook. Trends in international trade in creative industries. Country profiles 2002–2015, 2005–2014 [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf).

На уровне государственного управления направления культурного развития и создания конкурентных преимуществ страны определены в Российской Федерации «Основами государственной культурной политики РФ»<sup>5</sup>, «Стратегией государственной культурной политики на период до 2030 года»<sup>6</sup> (далее — Стратегия). Одним из инструментов управления талантами, создания кадрового потенциала креативной экономики выступает национальный проект «Культура», разработанный в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и скорректирован в соответствии с указом от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». В структуру нацпроекта входят три федеральных проекта: «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура»<sup>7</sup>.

Проект «Культура» направлен на создание благоприятного климата для развития креативных индустрий, подготовки и повышения квалификации кадров государственных учреждений этой сферы. Основной целью проекта является сохранение культурного наследия и развитие этого сектора экономики как ядра экономики будущего. Финансирование проекта «Культура» в общем объеме 136 млрд руб. в разрезе сроков реализации приведено в таблице 1.

**Таблица 1 / Table 1**

**Финансовое обеспечение национального проекта «Культура»<sup>8</sup>**  
**Financial support of the national project "Culture"**

	Объем финансового обеспечения по годам реализации (тыс. рублей) The volume of financial support by year of sale (thousand rubles)						Всего (тыс. рублей) Total (thousand rubles)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Финансовое обеспечение проекта Financial unsuring Project	21 469 256	17 579 064	24 263 5745	25 605 939	26 505 587	20 984 300	136 407 723

Программы переподготовки и повышения квалификации кадров сферы культуры основаны на необходимости приобретения новых компетенций в области продаж услуг, поиска финансирования проектов, проектного менеджмента, IT и медиа-сопровождения проектов, рекламы.

Осуществляется грантовая поддержка гражданских культурных инициатив, инновационных творческих проектов и талантов, их развитие и финансирование как составляющей одновременно культурного наследия и экономики будущего.

Развитию креативных индустрий уделяется немало внимания как основному ядру развития экономики будущего. В 2019 году был запущен проект субсидий (рибейтов) для повышения спроса иностранных кинопроизводителей на российские локации. Проект подразумевал компенсации кинопроизводителям и зарубежным продюсерам.

<sup>5</sup> Основы государственной культурной политики — URL:

<http://www.kremlin.ru/events/administration/21027> (дата обращения 11.08.2021).

<sup>6</sup> Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года. URL:

<http://static.government.ru/media/files/AsA9RAyYVAJnoBuKgH0qEJA9IxP7f2xm.pdf> (дата обращения 11.08.2021).

<sup>7</sup> Национальный проект «Культура». Министерство культуры РФ. Официальный сайт. URL:

<https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/> (дата обращения 11.08.2021).

<sup>8</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения» Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 29 июня 2021 г. URL:

<https://ach.gov.ru/upload/iblock/1fa/24gq7ws9u2tox2e5sqpy7lpitstlil7.pdf> (дата обращения 11.08.2021).

Несмотря на выделенное финансирование и утвержденную Стратегию, объем производства креативных индустрий в России составляет незначительный процент от ВВП, в развитых странах он составляет около 10 % с постоянной динамикой роста. Подсчет объема производимого продукта креативными индустриями в РФ затруднен, т. к. они не объединены в одну отрасль в методике расчета ВВП. Кроме того, представители креативных индустрий реализуют свои услуги в значительном объеме, минуя отчетность и налоговое бремя. Количественной оценке доступна только деятельность государственных учреждений культуры как элемента креативных индустрий.

Относительно развития государственного сектора в сфере культуры счетной палатой в 2021 году установлено, что ряд положений «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» не актуализирован с учетом национальных целей развития РФ, отдельные запланированные мероприятия Стратегии так и не были реализованы. Государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры» не содержит качественных показателей, позволяющих оценить удовлетворенность населения доступностью и качеством услуг в сфере культуры, а также показателей обеспеченности субъектов Российской Федерации учреждениями культуры, характеризующих выравнивание уровня доступности услуг в сфере культуры<sup>8</sup>.

В 2020 году в Российской Федерации насчитывалось 88,7 тысяч учреждений культуры. Данные в разрезе видов учреждений культуры представлены в таблице 2.

**Таблица 2 / Table 2**

**Виды учреждений культуры в РФ (2020 г.)<sup>8</sup>**  
**Types of cultural institutions in the Russian Federation (2020)**

Вид учреждения Type of institution	Федеральные, ед. Federal, units.	% от общего кол-ва % of the total number	Региональные и муниципальные, ед. Regional and municipal, units.	% от общего кол-ва % of total number	ВСЕГО, единиц. TOTAL Units
КДУ Cultural and Leisure Institutions	781	1,8	41 627	98,2	42 408
Библиотеки Library	274	0,7	36 645	99,3	36 919
ДШИ Children's Art Schools	260	5,2	4 782	94,8	5 042
Музеи / Museums	252	8,6	2 665	91,4	2 917
Театры / Theatres	54	8,1	615	91,9	669
Концертные организации / Concert organizations	-	-	372	100	372
Парки / Parks	-	-	286	100	286
Цирки / Circuses	56	80	14	20,0	70
Зоопарки / Zoos	-	-	32	100	32
Итого / Total	1 677	1,9	87 038	98,1	88 715

Важным представляется определение направлений обучения развития талантов в соответствии с мета-трендами, выделенными UNCTAD. Компетенции, требуемые рынком, непрерывно сменяют друг друга и зависят от комбинаций технологий, применяемых в производстве креативных индустрий. Поэтому формирование кадрового резерва, создание условий для развития талантов — задача не только бизнес-структур, но и государственного уровня.

Доля совокупных расходов на культуру за счет всех источников в ВВП растет незначительно, несмотря на стабильный рост расходов в абсолютном выражении. В 2020 году

указанные расходы составили 0,62 % ВВП. В то же время, в соответствии со Стратегией, к 2020 году эта доля должна была достичь 0,8 % ВВП, а к 2030 году — возрасти до 1,4 % ВВП<sup>8</sup>.

Проблемы развития сферы культуры и оценки динамики, с одной стороны, обусловлены:

1. Отсутствием синхронизации показателей Госпрограммы, НП «Культура» и Стратегии.
2. Отсутствием качественных показателей, характеризующих удовлетворенность населения услугами в сфере культуры.
3. Необходимостью формализации принципов размещения объектов инфраструктуры сферы культуры в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях, позволяющих учитывать региональную специфику и отражающих потребности населения в услугах, оказываемых учреждениями культуры.
4. Низким уровнем привлечения внебюджетного финансирования в учреждения сферы культуры.
5. Недостаточно эффективной системой оплаты труда сотрудников учреждений культуры.

С другой стороны, значимым аспектом представляется формирование кадрового потенциала в сфере культуры и креативных индустрий в совокупности, расширение практики применения talent-менеджмента и управления человеческими ресурсами как на уровне государства, так и бизнес-структур.

Менеджмент как наука социальная является комплексом научных знаний, объединяющих в себе знание законов развития экономических систем, знания, накопленные социологами и психологами о социуме в целом и об индивидах в частности. Эффективность управления талантами основана на знании особенностей психологии талантливых людей, их мотивации.

За несколько десятилетий представления об управлении талантами, его стратегии, понимание феномена таланта как фактора эффективности производства в креативной экономике существенно изменилось.

Не так давно управление талантами рассматривали как совокупность этапов:

1. Оценка, представляющая собой совокупность методов оценки, в том числе оценку эффективности.
2. Коучинг — постоянное управление развитием.
3. Наставничество, менторство как формы руководства и поддержки талантов.
4. Преемственность. Развитие креативной экономики изменило представление о методах и инструментах управления талантами, наряду с представлениями об объекте. Ранее таланты воспринимались как малый процент способных на креативность сотрудников, приносящих наибольшую прибыль компаниям. Сегодня представляется, что каждый сотрудник может быть эффективен на том месте, на котором раскрывается его творческий потенциал. И именно этот подход определяет тренды в управлении талантами и человеческим капиталом сегодня.

Трансформация взглядов на управление человеческим капиталом продиктована рядом причин, в числе которых повсеместная цифровизация, изменение организационных структур субъектов креативной экономики и необходимость управлять персоналом, который представлен тремя поколениями, имеющими разные ценности и ориентиры. Цифровизация

пространства обеспечивает доступность любого контента и ликвидирует потребность в присутствии на конкретном рабочем месте. Этот процесс повлек за собой расширение применения проектного управления и изменение организационных структур на более гибкие в коммерческих структурах. Государственные учреждения менее лабильны, и их постоянная модернизация вслед за появлением новых технологий весьма затруднена. Разность культурных ценностей, предпочтений, мотивационных ядер кадров разных поколений затрудняет создание корпоративной культуры как таковой и выработку единых принципов управления персоналом и талантами.

Итак, основными трендами управления человеческим капиталом на текущий момент являются:

1. Переход к проектному управлению, рождающему наибольший кадровый потенциал. Как показывает практика, работа малых команд приносит больший эффект, нежели огромный штат, сформированный в линейно-организационную структуру, управляемую иерархично. Проектное управление создало тренд к смене подхода к лидерству. Радикальность и жесткость не так эффективны, как гибкость и сотрудничество.
2. Постоянное обучение. Жизненные циклы проектов и организаций существенно сократились, а продолжительность карьеры и жизни возросла. Этот аспект требует постоянного обучения кадров, овладение ими актуальными компетенциями.
3. Цифровой рекрутинг. Работодатель вынужден создавать свой стратегический цифровой бренд для привлечения необходимых талантов. Цифровизация отменила жесткий рабочий график и привязку к конкретному рабочему месту и даже стране. Но и потенциальные сотрудники заинтересованы в создании своей качественной цифровой визитной карточки, которая наилучшим образом характеризует их креативность и способность к стратегическому мышлению.
4. Дизайн-мышление и карты опыта сотрудников. Организации креативных индустрий и не только фиксируют опыт сотрудников как мотивацию к дальнейшей продуктивной работе. HR-подходы изменились, перестали быть жестко структурированными, их воздействие направлено на создание позитивного интегрированного опыта адаптации, работы сотрудников, нейронных связей и комфортной эффективной общей среды.
5. Performance Management (PM) — гибкость в управлении целями, обратная связь с сотрудниками в режиме онлайн, развитие карьеры через изменение ролей, получение новых компетенций, межфункциональность.
6. Цифровое лидерство в проектных командах, способное обеспечить и гибкость, и эффективность управления в текущих реалиях, повысить инновационную активность, развивать команду, ее стрессоустойчивость и устойчивость к риску.
7. Цифровой HR (англ. *Human resources* — человеческие ресурсы) включает в себя обеспечение цифровой рабочей среды, открытый обмен информацией, цифровой формат работы команд, не объединенных единым рабочим пространством.
8. Аналитика в HR направлена на выявление формальных и неформальных лидеров в командах, экспертов, а также ролей членов проекта, уровень их сотрудничества.
9. Искусственный интеллект и роботизация вызывает устаревание компетенций и появление новых, ликвидацию простого труда человека, изменение

представлений о труде как таковом, обуславливает постоянное изменение спроса на рынке труда.

### Обсуждение и заключение

Исследование тенденций развития креативной экономики, потребности в компетенциях кадров креативных индустрий показывает, что для формирования культурного кода России как бренда необходимо постоянное внимание к формированию кадрового резерва страны и управлению талантами на всех уровнях. Экономика знаний предполагает, что таланты, занятые в сфере креативных индустрий, должны обладать знаниями и навыками, коррелирующими с их основной одаренностью.

Каждому индивиду присущи конкретные таланты, обладание определенным психотипом. Знание этих двух характеристик, а также мета-стратегий поведения, характерных для психотипов, дает основу для выстраивания гибких систем управления персоналом и человеческим капиталом в целом не только в формациях креативных индустрий, но и на региональном уровне [10].

Обладая талантом режиссера, менеджер в тоже время должен знать основы брендинга, командообразования, понимать принципы проектного управления и успешной реализации проектов, их финансирования, продвижения и масштабирования, вывода на внешний рынок.

Все креативные индустрии объединяет одно — они больше не могут работать в привычном традиционном формате, и должны удерживать факторы, стимулирующие стратегическую перестройку: преобразование технологий, изменение вкусов и предпочтений, расширенные возможности потребителей, замену конкурентных преимуществ и их ценности, постоянную смену правил игры на рынке. Поколение центениалов (Z) требует индивидуальности как в потребляемых продуктах креативных индустрий, так и в подходе к управлению талантами и их развитием. Со стороны менеджмента особенно критична быстрая перестройка бизнес-моделей, соответствие трендам креативных технологий.

Формат реализации продуктов креативных индустрий изменился. Сегодня, к примеру, видеосервис по подписке более актуален, чем традиционный кинотеатр. Соответственно, управление продажами кинопродукции меняет направленность воздействия, целевую аудиторию и схему продаж. Это новые навыки для участников производства и реализации.

В процессе получения конкурентных преимуществ кинотеатры переходят в более совершенные системы объёмного звука, повышают комфорт, расширяют спектр услуг по организации питания. Крупные киностудии переходят на стриминговые видеосервисы.

Музеи, выставки, галереи, способные формировать бренд территорий, а также их контент, меняющийся в соответствии с предпочтениями потребителей, предъявляют участникам успешных проектов новые требования к знаниям в области виртуальной и дополненной реальности, а не только традиционного показа культурных ценностей. Исторические и культурные знания сотрудников ценны так же, как и владение IT-технологиями продвижения и показа экспозиций.

Достаточно новой и прибыльной креативной индустрией является разработка компьютерных игр, но и здесь постоянно меняются технологии, владельцы игр расширяют франшизы, предпочитая развитие контента, внедрение новых бизнес-моделей, а также освоение новых форматов и платформ.

Компетенции постоянно трансформируются, новые вытесняют старые, вследствие чего управление талантами, создание кадрового резерва затруднено ввиду креативности самой экономики, в которой тренды не поддаются прогнозированию на длительный период времени.

Эффективное сочетание определенного для каждой профессии в креативных индустриях набора навыков, компетенций и одаренностей формирует талантливую на текущий момент сотрудника. Управление его талантом, а именно управление его развитием, а следовательно, и создание кадрового потенциала будет наиболее продуктивным при мотивации, соответствующей его психотипу личности.

Таким образом, исследование показывает, что подход к управлению талантами необходимо постоянно совершенствовать с учетом своеобразной бифуркации в экономике, прогрессирования креативных индустрий и расширения областей человеческого знания.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Eysenck H.J. Genius: The Natural History of Creativity. Cambridge University Press, 11 мая 1995 г. — 344 p.
2. Гин А.А. Теория решения изобретательских задач. Учебное пособие I уровня: учебно-методическое пособие / А.А. Гин, А.В. Кудрявцев, В.Ю. Бубенцов, А. Серединский. — 3-е изд. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017 — 64 с.
3. Малашенко Г.Т. Гармонизация систем корпоративного управления талантами с системами управления инновациями // Международный журнал Мировая экономика. Проблемы безопасности. 2/2020. С. 76–79.
4. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных: пер. с англ. — Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 200 с.
5. Чернов С. Учение о гениальности Артура Шопенгауэра // Философская антропология 2017. Т. 3. № 2. С. 141–160 DOI: 10.21146/2414-3715-2017-3-2-141-160.
6. Безуглая Н.С., Безуглый А.В. Формирование гибкой стратегии мотивации персонала на основе исследований рынка труда // Экономика и предпринимательство. — № 8. — 2013 г., с. 413–417.
7. Безуглая Н.С., Безуглый А.В. Развитие справедливых иерархий в системе мотивации персонала для обеспечения экономической безопасности организации // Экономика и предпринимательство. — № 5. — 2014 г., С. 472–477.
8. Безуглая Н.С., Панфилова И.А. Проблемы и перспективы HR в эпоху цифровых революций: talent-менеджмент и организация будущего // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 43. С. 12–22.
9. Kimberly Janson. Demystifying Talent Management: Unleash People's Potential to Deliver Superior Results. Paperback — January 13, 2015.
10. Lance Berger, Dorothy Berger. The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People. ISBN-13: 978-1259863554.

**Bezuglaya Nataliya Sergeevna**

Krasnodar State Institute of Culture, Krasnodar, Russia

E-mail: [Olimpia\\_n@mail.ru](mailto:Olimpia_n@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-299X>

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=667426](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=667426)

**Syshchikov Aleksey Yurievich**

Krasnodar State Institute of Culture, Krasnodar, Russia

E-mail: [aleksey.dk@yandex.ru](mailto:aleksey.dk@yandex.ru)

## Problems and prospects of talent management in creative industries

**Abstract.** The authors in the article investigate the problems of talent management in the era of development of creative industries. The knowledge economy has challenged managers to find effective methods of talent management. In the economy of a new formation, it is talents, their development and the formation of human resources at the micro and macro levels that ensure the efficiency of production and sales. 2021 has been declared the International Year of the Creative Economy for Sustainable Development by the United Nations. The creative industries sector is recognized by developed countries as a driver of economic growth of any state and it is investments in it that are recognized as the most promising. The authors in the article investigate the problems of talent management in the era of development of creative industries. Creativity is the quality of talented people. In recent years, talent management has changed its approaches to understanding talent, its development, has become one of the elements of human capital management, without which it is impossible to intensively develop both the knowledge economy and the progress of creative industries. There was a need to explore the prospects and problems of talent management in cultural institutions and organizations representing creative industries in order to increase their efficiency and sustainability of development. In the process of research, the analysis of normative legal literature, historical analysis, analysis of statistical data within the framework of a formal-logical and rational approach were applied. The authors consider the cause-and-effect relationships of the need to change approaches to the formation of human resources and human capital management at the macro and micro levels, as a factor ensuring the effective growth of the economy of the new century. The idea that talent management in the creative industries should be modified is supported by the study's findings. It is proposed to consider the development of talents on the basis of obtaining a combination of individual talents and continuous improvement of competencies necessary for the production of creative industries.

**Keywords:** personnel management; talent-management; human resources; creative industries; creative economy; state cultural policy; sustainable development; culture management

### REFERENCES

1. Eysenck H.J. Genius: The Natural History of Creativity. Cambridge University Press, May 11, 1995 — 344 p.
2. Gin A.A. Theory of solving inventive problems. Uchebnoe posobie I level: uchebno-methodical manual / A.A. Gin, A.V. Kudryavtsev, V.Y. Bubentsov, A. Seredinskiy. — 3rd ed. — Tomsk: Tomsk Polytechnic University Publishing Place, 2017 — 64 p.

3. Malashenko G.T. Harmonization of corporate talent management systems with innovation management systems / International Journal of World Economy. Security Issues. 2/2020. PP. 76–79.
4. Robertson A., Abby G. Talent Management: How to Benefit from the Talent of Your Subordinates: Trans. from English — Dnepropetrovsk: Balance Club, 2004. — 200 p.
5. Chernov S. Teaching about the genius of Arthur Schopenhauer / Philosophical Anthropology 2017. Т. 3. № 2. Pp. 141–160 DOI: 10.21146/2414-3715-2017-3-2-141-160.
6. Bezuglaya N.S., Bezuglyi A.V. Formation of a flexible strategy for motivating personnel based on labor market researches. — Economics and Entrepreneurship. — No 8. — 2013, p. 413–417.
7. Bezuglaya N.S., Bezugly A.V. Development of fair hierarchies in the system of motivation of personnel to ensure the economic security of the organization. — Economics and Entrepreneurship. — No 5. — 2014, P. 472–477.
8. Bezuglaya N.S., Panfilova I.A. Problems and prospects of HR in the era of digital revolutions: talent-management and organization of the future / Servicesector: innovations and quality. 2019. No 43. S. 12–22.
9. Kimberly Janson. Demystifying Talent Management: Unleash People's Potential to Deliver Superior Results. Paperback — January 13, 2015.
10. Lance Berger, Dorothy Berger. The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People. ISBN-13: 978-1259863554.