



# КРЕАТИВНЫЙ ПРОДЮСЕР КАК АГЕНТ И СУБЪЕКТ ЦЕННОСТНО- ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 331.1

<http://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-3125-77-90>**Т. Н. Сумина**

Московский государственный институт культуры,  
Химки, Московская область, Российская Федерация,  
e-mail: tsuminova@yandex.ru

*Аннотация.* В статье впервые осуществлен системный теоретико-методологический анализ феномена креативного продюсера как ключевого агента и субъекта ценностно-ориентированной экономики. Продюсер рассматривается как интегративная фигура, объединяющая экономику, управление и искусство в целях реализации государственной культурной политики. Раскрыты генезис и смысловые аспекты понятий «предприниматель» и «предпринимательство» в контексте развития экономической мысли – от классической политической экономии до современных теорий. Сравнительный анализ предпринимательских концепций (Р. Кантильон – риск, А. Смит – рыночная самоорганизация, Ж.-Б. Сэй – факторная организация, Й. Шумпетер – инновации, Ф. Хайек – рассеянное знание, П. Друкер – системное управление) позволил проследить этапы трансформации предпринимательской функции в сфере культуры. Представлены современные трактовки роли креативного продюсера в бизнес-реальности. Деятельность продюсера рассматривается в парадигме двойственности: как субъекта маркетинга в культурной индустрии и как организатора творческих процессов. В предпринимательском аспекте акцентируется его способность к генерации коммерчески успешных культурных идей, привлечению альтернативных источников финансирования и построению устойчивых бизнес-моделей. Продюсер представлен как самостоятельный актор, обладающий стратегическим мышлением, цифровой, финансово-правовой грамотностью и управленческими компетенциями, способный эффективно действовать в условиях неопределенности и риска. С позиции проектного подхода креативный продюсер определяется как профессиональный менеджер-предприниматель, осуществляющий полный цикл реализации культурных инициатив – от концептуализации идеи до оценки результатов. Обосновано, что сочетание предпринимательской и проектной логики повышает эффективность и инновационный потенциал продюсерской деятельности. Подчеркнута возрастающая стратегическая значимость креативного продюсера как интегратора художественно-смысловой ценности творческого продукта, в котором отражаются культурный код, мировоззрение и идентичность российского народа. Особое внимание уделено междисциплинарному характеру управленческой проектной деятельности креативного продюсера при реализации государственной культурной политики в контексте ценностно-ориентированной экономики.

СУМИНОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры педагогической теории и практики социально-культурной деятельности, директор Издательского центра, Московский государственный институт культуры

SUMINOVA TATIANA NIKOLAEVNA – DSc in Philosophy, Professor, Professor at the Department of Pedagogical Theory and Practice of Social and Cultural Activity, Publishing Center Director, Moscow State Institute of Culture

© Сумина Т. Н., 2025



*Ключевые слова:* креативный продюсер, предпринимательство в сфере культуры, эволюция предпринимательских концепций, ценностно-ориентированная экономика, проектный менеджмент в культуре, государственная культурная политика, междисциплинарный подход, инновации в культуре, стратегическое управление культурными проектами.

*Для цитирования:* Сумина Т. Н. Креативный продюсер как агент и субъект ценностно-ориентированной экономики // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2025. №3 (125). С. 77–90. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-3125-77-90>

## CREATIVE PRODUCER AS AGENT AND SUBJECT OF VALUE-ORIENTED ECONOMY

**Tatiana N. Suminova**

Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,  
*e-mail:* tsuminova@yandex.ru

*Abstract.* This article presents a systemic theoretical and methodological analysis of the phenomenon of the creative producer as a key agent and subject of the value-oriented economy for the first time. The producer is considered as an integrative figure combining economics, management, and art to implement state cultural policy. The genesis and semantic aspects of the concepts of «entrepreneur» and «entrepreneurship» are revealed in the context of the development of economic thought – from classical political economy to contemporary theories. A comparative analysis of entrepreneurial concepts (R. Cantillon – risk, A. Smith – market self-organization, J.-B. Say – factor organization, J. Schumpeter – innovation, F. Hayek – dispersed knowledge, P. Drucker – systems management) allow tracing the stages of transformation of the entrepreneurial function in the field of culture. Contemporary interpretations of the role of the creative producer in business reality are presented. The activity of the producer is examined within a dual paradigm: as a subject of marketing in the cultural industry and as an organizer of creative processes. The entrepreneurial aspect emphasizes the producer's ability to generate commercially successful cultural ideas, attract alternative funding sources, and build sustainable business models. The producer is presented as an independent actor possessing strategic thinking, digital, financial-legal literacy, and managerial competencies, capable of effectively operating under conditions of uncertainty and risk. From the project management perspective, the creative producer is defined a professional manager- entrepreneur who carries out the full cycle of cultural initiatives – from concept development to evaluation of results. It is substantiated that combining entrepreneurial and project approaches enhances the effectiveness and innovative potential of the producer's activity. The increasing strategic significance of the creative producer as an integrator of the artistic and semantic value of the creative product, which reflects the cultural code, worldview, and identity of the Russian people, is emphasized. Particular attention is paid to the interdisciplinary nature of the managerial project activity of the creative producer in implementing state cultural policy in the context of a value-oriented economy.

*Keywords:* creative producer, entrepreneurship in the cultural sector, evolution of entrepreneurial concepts, value-oriented economy, project management in culture, state cultural policy, interdisciplinary approach, cultural innovation, strategic management of cultural projects.

*For citation:* Suminova T. N. Creative producer as agent and subject of value-oriented economy. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*. 2025, no. 3 (125), pp. 77–90. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-3125-77-90>



В условиях экономики, ориентированной на ценностные приоритеты, креативный продюсер становится ключевой фигурой творческого предпринимательства в сфере искусств и культуры, прежде всего в сегменте креативных индустрий как формы малого и среднего бизнеса. Сегодня этого деятеля логично воспринимать как «творца будущего, которое уже наступило», либо – в формулировке, вынесенной в название форсайт-диалога ведущих экспертов в сфере отечественной креативной экономики и представителей органов власти, прошедшего в рамках конкурса продюсеров «Российской креативной недели», – как «архитектора будущего, создающего ценностно-ориентированную экономику России» [9].

Многополярный VUCA-мир, постмодернистский информационный социум, где знания становятся основным маркетинговым ресурсом, философский подход к восприятию экономики приобретает особое значение. Он становится ключом к поиску новых решений, подходов и технологий, направленных на развитие общества в целом. Акцент на динамике развития, ценностно-ориентированной экономике, традиционных российских духовно-нравственных ценностях, идентичности, человекоцентричности и инновациях позволяет формировать «образ мира» – человека, территории, страны и цивилизации.

Рассмотрению данной проблемы была посвящена одна из ключевых сессий Петербургского международного экономического форума 2025 года – «Новая философия экономического роста территорий: ценностно ориентированная креативная экономика» [11]. Она стала хедлайнером повестки по креативной экономике и прошла 19 июня 2025 года в рамках трека «Среда для жизни» [2].

Формирование концептуально значимой для России ценностно-ориентированной экономики будет способствовать устойчивому развитию страны по следующим направлениям:

- геополитический аспект: укрепление позиций России в условиях глобальных вызовов; сохранение национальной идентичности в многополярном мире;

- экологический аспект: создание гармоничного баланса между хозяйственной деятельностью человека и природной средой;
- социально-экономический аспект: развитие социально ответственности бизнеса и общества; построение более справедливой и инклюзивной экономической модели;
- культурно-ценностный аспект: обогащение традиционных российских духовно-нравственных ценностей через кросс-культурный диалог; интеграция технологического прогресса с сохранением культурного наследия;
- образовательный аспект: формирование ценностного восприятия экономики через систему просвещения; воспитание осознанного подхода у будущих поколений к вопросам устойчивого развития.

Данный системный подход позволит России развивать конкурентоспособную солидарную экономику, основанную на балансе традиционных российских духовно-нравственных ценностей и современных тенденций, что обеспечит долгосрочную устойчивость развития страны с интегративным строем.

В этом контексте в сфере креативных индустрий современный стратегический [15] тренд – это востребованность нового типа профессионала – продюсера – и особый скилл управленца-предпринимателя, способного формировать рыночные тренды, наполненные значимыми для реализации государственной политики смыслами и эффективно управляющего спектром процессов, в которых идеи трансформируются в конкурентоспособные проекты.

Актуальность заявленной темы обусловлена необходимостью исследования профессиональной значимости креативного продюсера, формирования нового подхода к его роли в разработке и продвижении креативных продуктов, выявления перспективных и талантливых специали-



стов, а также – создания профессионального сообщества, способствующего развитию современной экономики в России. Это подтверждается проведением Федерального конкурса для креативных продюсеров. Инициаторами и организаторами мероприятия выступают автономная некоммерческая организация «Креативная экономика», Гильдия креативных продюсеров и Продюсерский центр «Креативная экономика». Проект реализуется на территории Российской Федерации в период с 18 марта по 4 июля 2025 года [4] и направлен на поддержку и продвижение специалистов, обладающих продюсерским мышлением и способных создавать востребованные культурные и креативные продукты.

Термин «продюсер» [14] (англ. producer, produce – производить и лат. produco – произвожу, создаю [3, с. 36]) трактуется как производитель, поставщик, изготовитель [10, с. 555]; «физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за финансирование, производство и прокат фильма» [16] (ст. 3 ФЗ РФ от 17.08.1996 «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации») (Курсив наш. – Т. С.); лицо, организовавшее создание аудиовизуального произведения, т. е. изготовитель [5] (п. 4 ст. 1263 ГК РФ) (Курсив наш. – Т.С.).

В подтверждение этого приведем мнение советского и украинского режиссера, продюсера и сценариста, медиаменеджера и основателя телеканала «1+1» Александра Роднянского (род. 1961), который утверждает, что продюсер – это «человек, несущий всю полноту ответственности как за творческие, так и, естественно, за организационные и финансовые решения в фильме. Всю полноту ответственности – вне зависимости от того, говорим ли мы о массовом кинематографе, то есть мейнстриме, «конвейерном» кинопроизводстве, об авторском мейнстриме, том, что иногда называют артстрим, или даже о радикальном артхаусе» [1, с. 7] (Курсив наш. – Т.С.).

Продюсер – это лицо, осуществляющее идейно-художественную, организационно-управленческую, финансово-экономическую, нормативно-правовую, маркетинговую деятельность и контроль в процессе разработки, производства и продвижения определенного арт-проекта, то есть проекта в различных составляющих креативных индустрий и арт-бизнеса [13].

Современный креативный продюсер в сфере искусств и культуры является не только организатором и координатором художественного процесса, но и полноценным субъектом экономической деятельности. Предпринимательская составляющая его профессиональной активности обусловлена необходимостью интеграции экономических механизмов в культурную практику, поиском устойчивых моделей финансирования проектов и формирования конкурентоспособных культурных продуктов.

Слово «предприниматель» (от фр. entrepreneur) впервые появилось во французском словаре «Всеобщий словарь коммерции», составленном Жаком де Брюслоном и опубликованном в 1723 году [18]. Здесь термин обозначал человека, который берет на себя обязательство по производству или строительству объекта.

Понятие предпринимателя начало формироваться в средневековой Западной Европе, где оно относилось к организаторам крупных музыкальных представлений, парадов, а также – производственных и строительных проектов. С XVII столетия предпринимателями называли лиц, заключавших с государством контракты на выполнение определенных работ или поставку продукции, которые выступали посредниками между государством-заказчиком и непосредственными исполнителями.

Исследование предпринимательства и введение рассматриваемого термина в научный оборот восходит к работам ирландско-французского экономиста Ричарда Кантильона (ок. 1680–1734) в начале XVIII века. В своем труде «Очерк о природе торговли» (1755) [17],



который английский экономист и логик Уильям Стэнли Джевонс (1835–1882) позже назвал «колыбелью политической экономии» [25, с. 342], Кантильон определил предпринимателя как посредника, применяющего рыночные дисбалансы. Он покупает товары по известной (низкой) цене и продает их по неизвестной (потенциально высокой) цене, тем самым принимая на себя экономический риск.

Несмотря на то, что Адам Смит (1723–1790), шотландский экономист и философ, не использовал термин «предприниматель» в современном смысле и не создавал отдельную теорию предпринимательства, его анализ рыночных механизмов, разделения труда и роли индивидуальной инициативы способствовали созданию им интеллектуальной основы для понимания предпринимателя как агента экономического роста и социального прогресса. В частности, в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) [12, 28] Смит раскрывает механизмы, посредством которых индивидуальная инициатива и рыночные силы формируют процветание наций.

Он утверждал, что предпринимательская деятельность мотивируется личным интересом, который, вопреки кажущемуся эгоизму, служит общественному благу. Его знаменитая метафора «невидимой руки» демонстрирует, что стремление к прибыли приводит к оптимальному распределению ресурсов без централизованного управления. Этот принцип стал основой концепции свободного рынка, где конкуренция предпринимателей обеспечивает удовлетворение общественных потребностей.

Смит отвергал меркантилистскую систему, в которой богатство отождествлялось с накоплением золота, а государство контролировало торговлю. Он доказывал, что истинное богатство создается через производство и обмен товаров, где предприниматели играют ключевую роль.

Исследуя булавочную мануфактуру, Смит доказал, что специализация труда повышает производительность, и именно предпринима-

тели, организуя разделение труда, способствуют инновациям и объемам производства. Он также подчеркивал, что предпринимательская деятельность требует предварительного накопления капитала, который инвестируется в оборудование и оплату труда. Однако одновременно предупреждал о рисках, связанных с тем, что чрезмерный рост зарплат может снизить прибыль и замедлить развитие.

В работе «Теория нравственных чувств» (1759) [29] Смит отмечал, что предприниматели должны руководствоваться не только прибылью, но и симпатией (сегодня это называют социальной ответственностью). При этом долгосрочный успех бизнеса зависит от доверия и справедливости.

Идеи Смита, получившие дальнейшее развитие у Ричарда Кантильона и Йозефа Шумпетера, остаются ключевыми в дискуссиях о балансе между свободным рынком, инновациями и социальной ответственностью.

Несмотря на важность предпринимательства для экономического развития, долгое время после работ Р. Кантильона и А. Смита эта сфера оставалась за пределами системного научного анализа. Теоретическая разработка концепции предпринимательской деятельности возобновилась лишь на рубеже XIX–XX веков, а значительное число эмпирических исследований появилось только в конце 1970-х годов, на волне экономического возрождения и роста малого и среднего бизнеса.

Отсутствие интереса к предпринимательству со стороны академического сообщества можно объяснить несколькими факторами. Во-первых, в классической экономической теории предприниматель долгое время рассматривался как один из многих экономических агентов, а не как самостоятельный субъект. Во-вторых, доминирование крупных корпораций в середине XX века создавало иллюзию, что будущее экономики – за централизованным управлением. Лишь экономические кризисы 1970-х и последующий подъем малого и среднего бизнеса кардинально изменили представления ученых о предпринимательской деятельности, изменив научную пара-





дигму и подчеркнув ее значимость для современной экономики.

Вслед за этим французский экономист Жан-Батист Сэй (1767–1832) внес важное дополнение в концепцию Р. Кантильона, акцентируя внимание на предпринимателе как организаторе факторов производства. В своем главном труде «Трактат политической экономии, или Простое изложение способа, которым образуются, распределяются и потребляются богатства» (1803) [26] Сэй представил предпринимателя как организатора, который комбинирует факторы производства, принимает решения и несет ответственность за их эффективное применение. Он (в отличие от Адама Смита) обозначил предпринимательский доход как вознаграждение за риск и управленческие способности.

Йозеф Алоиз Шумпетер (1883–1950), австрийский и американский экономист, политолог, социолог и историк экономической мысли, вывел представление о предпринимателе на новый уровень, связав его с инновациями и «новыми комбинациями» факторов производства. В своем фундаментальном труде «Теория экономического развития» (1912) [27] он сформулировал концепцию предпринимателя как агента изменений, чья роль активна до тех пор, пока инновация не становится рутинной. В отличие от классиков (например, Жана-Батиста Сэя), Шумпетер подчеркивал личностные качества предпринимателя – инициативу, чутье и готовность к риску. Его идеи стали основой для современных теорий стартапов и венчурного капитала, где предприниматель – ключевой драйвер роста.

Фридрих Август фон Хайек (1899–1992), британский ученый и философ австрийского происхождения, в ряде своих работ раскрыл такие ключевые аспекты предпринимательской деятельности, как конкурентная борьба и поиск новых возможностей. В статье «Использование знания в обществе» (1945) [24] он развил концепцию «рассеянного знания», согласно которой предприниматели действуют в условиях неполной информации, выяв-

ляя и используя локальные знания – о ценах, технологиях, спросе, – недоступные другим. В докладе «Конкуренция как процедура открытия» (1968) [22] Хайек определил рыночную конкуренцию не столько как борьбу за прибыль, сколько как «процедуру открытия» – механизм выявления скрытой информации о предпочтениях, новых возможностях, технологиях и способах организации производства. Конкуренция здесь представлена в качестве динамичного процесса, в котором предприниматели экспериментируют, ошибаются и находят неочевидные решения, а рыночные цены являются сигналами, направляющими предпринимателей к более эффективному использованию ресурсов. В своей последней работе «Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма» (1988) [23], подводя итог более чем полувековым размышлениям, Хайек трактует предпринимательство как ключевой элемент «спонтанного порядка» рыночной экономики, который невозможно воспроизвести в плановой системе. Он утверждал, что стремление к прибыли – это не «эгоизм», а механизм, позволяющий обществу использовать децентрализованное знание. Также Хайек подчеркивал, что предпринимательская деятельность требует «досконального знания тысячи особенностей», которые будет изучать только тот, кто в этом заинтересован.

Хайек отмечал, что предприниматель – это не просто «капиталист» или «менеджер», а агент изменений, чья деятельность базируется на трех ключевых основаниях: неопределенности – отсутствии гарантированных результатов, гибкости, то есть способности адаптироваться к новым данным, и креативности – поиске нестандартных решений с использованием ряда ресурсов. Эти характеристики в полной мере соотносятся с деятельностью креативного продюсера в сфере культуры, который также действует в условиях нестабильности, полагается на способность к адаптации и формирует оригинальные решения, интегрируя художественные, управленческие и экономические ресурсы.



В контексте современного понимания предпринимательства особое значение приобретают идеи Питера Фердинанда Друкера (1909–2005) – американского ученого австрийского происхождения, экономиста, публициста и одного из ключевых теоретиков менеджмента. В своем главном труде – «Инновации и предпринимательство: практика и принципы» (1985) [6, 19] – он концептуально утверждает, что инновации и предпринимательство – это не врожденный талант, а дисциплина, которой можно научиться. В качестве основы успешной предпринимательской деятельности он обозначает инновационные идеи, источниками которых являются: неожиданные успехи и неудачи; несоответствие между реальностью и ожиданиями; потребности процессов; изменения в структуре отраслей; демографические сдвиги; изменения в ценностях, новые знания. Согласно подходу Друкера, предприниматель – это человек, который способен использовать любую возможность с максимальной выгодой.

В книге «Практика менеджмента» (1954) [7, 21] П. Ф. Друкер сформулировал одну из основополагающих идей рыночной современности: цель бизнеса заключается не в получении прибыли (которая является лишь условием выживания), а в создании потребителя. На основании этой идеи центральное место в предпринимательской деятельности занимают две основные функции – маркетинг (как понимание и формирование потребностей клиента) и инновации, направленные на предложение новых ценностей.

В работе «Эпоха разрыва» (1969) [8, 20] Друкер развивает концепцию «предпринимательского общества», в котором именно инновации становятся основным драйвером экономического роста. Особое внимание он уделяет роли работников умственного труда, определяя их знания как главный актив компаний XXI века.

В целом П. Ф. Друкер трактует предпринимательство не как хаотичное творчество, а как управляемый и структурированный процесс, в основе которого – не интуиция,

а анализ и реализация возможностей. При этом социальная миссия бизнеса рассматривается как обязательное условие его устойчивого и долгосрочного развития.

Сравнительный анализ эволюции концепций предпринимательства в экономической теории позволяет проследить трансформацию парадигм – от рискованного посредничества (Р. Кантильон) и рыночной самоорганизации (А. Смит) до инновационного «креативного разрушения» (Й. Шумпетер) и системного управления знаниями (П. Друкер). Методологическая реконструкция подходов Ж.-Б. Сэя и Ф. Хайека расширяет аналитическую рамку исследования, позволяя выявить смену функциональных трактовок предпринимателя – от агента обмена до субъекта инноваций, а также проследить динамику взаимовлияния теоретических моделей и экономических практик.

Таким образом, деятельность креативного продюсера в сфере искусств и культуры может быть отнесена к формам предпринимательства. Продюсер организует творческие процессы, принимает инвестиционные решения, берет на себя финансовые риски и стремится к получению прибыли либо иной ценности – в частности, символического капитала или культурного влияния в рамках креативных индустрий. Иными словами, он соответствует основным признакам предпринимательской активности: инициативности, склонности к риску и систематическому извлечению дохода.

Сущность креативного продюсера как предпринимателя проявляется в синтезе творческого видения и бизнес-инноваций, что отражает ключевые принципы предпринимательства.

Во-первых, креативный продюсер принимает на себя риск, что коррелирует с концепцией Р. Кантильона. Он инвестирует в неочевидные и экспериментальные проекты – авторское кино, иммерсивный театр, цифровое искусство, – успех которых не гарантирован. Риск связан не только с финансами, но и с репутацией, так как восприятие таких инициа-



тив со стороны реципиентов или экспертного сообщества может быть неоднозначным. Например, продюсер инвестирует в технологически сложные решения (разработка декораций) на ранней стадии, когда еще отсутствуют достоверные данные о потенциальном спросе.

Во-вторых, продюсер выступает инициатором инноваций, воплощая идею Й. Шумпетера о предпринимательстве как движущей силе «креативного разрушения». Он формирует новые культурные смыслы и экспериментирует с форматами, используя цифровые технологии и медиа, адаптируя классические произведения под современные платформы или создавая гибридные форматы, например, VR-выставки.

В-третьих, одна из ключевых характеристик продюсерской деятельности – умение работать в условиях высокой неопределенности. Креативный продюсер формирует гибкие проектные команды из талантливых независимых экспертов и фрилансеров – художников, технологов, маркетологов, – ищет нестандартные источники финансирования – от грантов до краудфандинга, – а также применяет low-budget стратегии, в том числе open-source решения для оптимизации затрат.

В-четвертых, продюсер стремится к гармонии между культурной ценностью проекта и его экономической эффективностью. Его предпринимательская миссия – создавать продукты, обладающие художественной значимостью и рыночным потенциалом. Для монетизации он использует различные подходы: подписку на независимый онлайн-кинотеатр, выпуск тематического мерча, партнерство с брендами. В отличие от традиционного бизнеса здесь приоритет смещается с прибыли на культурное влияние, не исключающее финансовую эффективность.

В-пятых, креативный продюсер управляет нематериальными активами и формирует уникальный личный бренд, превращая свой культурный капитал – сеть профессиональных связей, доступ к талантам и репутацию – в экономическую выгоду. Имя известного продюсера на афише часто является га-

рантом качества, привлекая инвестиции даже в высокорисковые и авангардные проекты.

Таким образом, креативный продюсер – предприниматель нового типа, чья уникальность состоит в умении интегрировать культурные инновации в рыночную среду. Он превращает художественный риск в ощутимую экономическую и социальную ценность. Его деятельность объединяет ключевые предпринимательские концепции – от кантильоновского риска до шумпетеровской инновационности – и отвечает вызовам современной экономики впечатлений, ориентированной на создание уникального опыта. Продюсер становится одним из главных агентов трансформации культурной сферы и драйвером изменений в креативных индустриях XXI века.

В контексте государственной культурной политики особенно важна способность продюсера эффективно работать в рыночном пространстве – выстраивать партнерства с бизнесом, привлекать частные инвестиции и управлять рисками. Таким образом, креативный продюсер выполняет посредническую функцию между культурным содержанием и экономической реальностью, адаптируя культурные проекты к логике рынка.

К предпринимательскому подходу в деятельности управленца проектами в сфере искусств и культуры – арт-менеджера – относятся следующие основные направления:

- разработка и коммерциализация культурных продуктов;
- запуск стартапов в креативных индустриях;
- формирование стратегий монетизации творческих инициатив;
- управление интеллектуальной собственностью, авторским и смежными правами;
- построение брендов культурных продуктов и команд.

В качестве значимых компетенций креативного продюсера выступают:

- *управленческие*: проектный менеджмент и лидерство;





- *цифровые*: работа с медиаплатформами и цифровыми форматами;
- *культурные*: понимание идентичности, локального контекста и ценностных ориентиров;
- *коммуникативные*: навыки фасилитации и взаимодействия с сообществами;
- *финансово-юридические*: бюджетирование, привлечение грантов, знание правового регулирования.

Формирование предпринимательской компетентности креативного продюсера требует широкого спектра профессиональных навыков:

- *стратегического мышления и аналитического подхода к планированию;*
- *финансовой и правовой грамотности, в том числе основ налогового и авторского права;*
- *навыков фандрайзинга, краудфандинга и работы с государственными и частными фондами;*
- *коммуникативных и переговорных умений для выстраивания устойчивых партнерств.*

Таким образом, предпринимательская составляющая деятельности креативного продюсера является ключевым элементом современной модели арт-менеджера, способствуя повышению эффективности реализации проектов и устойчивости культурных инициатив в условиях рынка.

В профессиональной практике креативного продюсера проектный подход занимает центральное место и служит одной из методологических основ управления инициативами в сфере искусств и культуры. Он ориентирован на достижение конкретных результатов в ограниченные сроки и при заданных ресурсах.

С учетом возрастающей значимости проектной логики в реализации государственной культурной политики креативный продюсер становится ключевой фигурой, обеспечивающей как высокое качество символической продукции (выставок, фильмов, спектаклей и так

далее), так и управленческую результативность проектов в сфере искусств и культуры.

Проектный аспект охватывает весь жизненный цикл культурной инициативы – от разработки концепции до проведения постпроектного анализа и обеспечения устойчивого развития. Продюсер выполняет функции проектного менеджера, отвечая за разработку концепции, стратегическое планирование, формирование команды, бюджетирование, управление сроками и контроль реализации.

Согласно «Руководству PMBOK» (Project Management Body of Knowledge), признанному международному стандарту управления проектами, основные этапы культурных проектов под руководством креативного продюсера состоят в следующем: инициирование (выявление социальной или культурной потребности, генерация идеи); разработка проектной документации (цели, задачи, ожидаемые результаты и показатели эффективности); формирование команды и распределение ролей; составление календарного плана и бюджета; реализация проекта (координация, управление ресурсами); мониторинг и оценка результатов; планирование устойчивости с поиском механизмов масштабирования и институционализации.

В рамках проектного управления ключевыми компетенциями продюсера выступают: знание основ проектного менеджмента и владение инструментами (диаграммы Ганта, матрицы рисков, логико-структурные схемы); способность к системному мышлению и аналитическому подходу; навыки эффективной командной работы и лидерства; умение адаптироваться к меняющимся условиям реализации проекта.

Особое значение имеет умение креативного продюсера сочетать художественное видение с рациональной управленческой логикой. Это превращает проектный подход не только в инструмент организации, но и в стратегический метод реализации культурной политики, направленной на достижение общественно значимых целей через искусства и культуру.



Сегодня креативный продюсер выступает активным участником государственной культурной политики, формирующим ценностно-смысловые ориентиры новой экономической модели. Его деятельность основана на синтезе предпринимательского мышления и проектной организации – двух подходов, обеспечивающих эффективность в условиях высокой неопределенности, конкуренции и необходимости инноваций.

Предпринимательский подход позволяет создавать проекты не только как художественные высказывания, но и как устойчивые культурные продукты с социальным и экономическим потенциалом. В этом смысле результатом становится не только завершённый проект, но и сформированная платформа, активная аудитория и устойчивый диалог с сообществом.

Обладая предпринимательским мышлением, креативный продюсер ищет новые формы, смыслы и каналы взаимодействия с аудиторией. Это обеспечивает восприятие проектной деятельности как целостной и динамичной системы, способной к трансформациям в ответ на вызовы времени и изменения социокультурного контекста.

Механизмы предпринимательского мышления – управление рисками, гибкость в принятии решений и ориентация на возможности – позволяют креативному продюсеру эффективно действовать в условиях ограниченного финансирования, административных барьеров и социокультурной нестабильности.

Проектный подход предоставляет продюсеру системный инструментарий для формализации замысла, разработки этапов реализации, оценки эффективности и достижения художественных, институциональных и экономических целей.

Проектная логика способствует систематизации успешных практик в тиражируемые модели, что особенно важно для государственной культурной политики на локальном и федеральном уровнях. Благодаря этому отдельные продюсерские инициативы могут

интегрироваться в устойчивую инфраструктуру сферы искусств и культуры.

В условиях динамичных трансформаций культуры и развития ценностно-ориентированной экономики креативный продюсер выступает ключевым связующим звеном между художественным сообществом, государством, рынком и аудиторией. Его роль выходит за рамки традиционного менеджера или куратора – он формирует стратегические направления проектов, управляет символическим и экономическим капиталом, создавая условия для устойчивости культурной экосистемы.

Деятельность продюсера объединяет три взаимосвязанных аспекта: экономические механизмы (обеспечение устойчивости, разработка моделей монетизации), управленческие технологии (проектное мышление, планирование ресурсов, организация командной работы, взаимодействие с партнерами), а также ценностно-смысловые стратегии культурной политики (работа в пространстве идеологий и культурных приоритетов, выстраивание диалога между государством, обществом и креативным сектором).

Освоение этих компетенций требует от продюсера гибкости, системного мышления и умения интегрировать предпринимательские стратегии с культурными и общественными задачами, что обеспечивает эффективную реализацию проектов и их долгосрочную устойчивость.

Профессиональная деятельность креативного продюсера характеризуется синтетическим сочетанием предпринимательского и проектного подходов, формируя новую культурную практику. В ней переплетаются стратегические интересы государства, запросы общества и импульсы культурных инноваций, что определяет современную парадигму культурной политики, ориентированную на устойчивое развитие, открытость, ценностные ориентиры и креативность.

В условиях современной экономики и культуры продюсер выполняет ряд уникальных ролей и функций:



- 1) инноватор и визионер – формирует новые культурные тренды и нарративы (например, продюсеры сериала «Игра в кальмара», повлиявшие на восприятие корейского кинематографа);
- 2) куратор смыслов – транслирует аудитории идеи, актуальные с точки зрения социальных запросов (экология, инклюзивность, цифровая этика);
- 3) мост между искусством и технологиями – интегрирует AI, VR, блокчейн (NFT) как элементы художественного высказывания (проект «Виртуальный Бэнкси»);
- 4) социальный архитектор – трансформирует проекты в платформы для коллабораций и новых коммуникаций (например, фестиваль «Архстояние»);
- 5) гибридный специалист – синергизирует продюсерские навыки, управление творческими коллективами и аналитические подходы (data-driven оценка спроса);
- 6) медиатор конфликтов – балансирует между свободой художника и коммерческими ограничениями, экспериментом и ожиданиями аудитории;
- 7) агент устойчивого развития – внедряет принципы ESG в культурные проекты (экологичные гастроли, инклюзивный кастинг, этичный маркетинг);
- 8) глобальный игрок – работает с межкультурными кодами, соединяя различные художественные традиции (аниме и европейская драматургия в проекте «Аркейн» Netflix);
- 9) хранитель идентичности – сохраняет авторский стиль даже в коммерческих проектах (стиль Гильермо дель Торо в фильме «Форма воды»);
- 10) цифровой кочевник – применяет удаленные форматы работы, (виртуальные продюсерские центры и DAO-платформы для финансирования).

Все перечисленные функции креативного продюсера оказывают значительное влияние

на трансформацию индустрии, выступая ключевым агентом в борьбе за внимание и формирование смыслов, на общество – через создание новых культурных парадигм, а также на экономику – посредством трансформации интеллектуального продукта в устойчивые бизнес-модели (подписки, мерч, иммерсивный опыт).

На основании изложенного креативный продюсер предстает как

- творческий предприниматель будущего, превращающий идеи в капитал и искусство – в устойчивый бизнес;
- архитектор новых культурных кодов и эмоциональных ландшафтов;
- глобальный инсайдер креативной экономики, способный прогнозировать тренды и эффективно их монетизировать;
- генератор смыслов и уникальных переживаний, востребованных аудиторией;
- интегратор искусства (авторский стиль), технологии (AI, VR, блокчейн) и бизнес-моделей монетизации;
- посредник между творческой свободой художника и коммерческими требованиями инвестора;
- эксперт по оптимизации, способный реализовать успешные проекты при минимальных ресурсах;
- провокатор, стимулирующий общественный дискурс и балансирующий на грани цензуры;
- гибрид творца и предпринимателя, владеющий как языком искусства, так и инструментами управления и автоматизации;
- наставник и продюсер талантов, обеспечивающий их развитие и финансовую защиту;
- цифровой кочевник, использующий современные платформы для глобального взаимодействия;
- культурный транслятор, распространяющий инновационные идеи в массовое сознание;



- противоречивый субъект, сочетающий неформальный стиль с профессиональной дисциплиной и адаптирующийся к требованиям современной культурной политики.

Данные интерпретации сущности креативного продюсера отражают его адаптацию к российскому контексту. Подчеркивается способность находить нестандартные решения при ограниченных ресурсах и в специфических институциональных рамках, а также – соответствие глобальным тенденциям, связанным с фигурой «artist-entrepreneur» – художника-предпринимателя. Примером может служить Tyler, The Creator – «хамелеон» поп-культуры, сочетающий провокацию, инновационность и деловую активность.

Наряду с этим прослеживается преемственность исторической традиции – от арт-менеджеров, антрепренеров и импресарио (в частности, С. П. Дягилева) к современным медиаторам культуры, оперирующим уже не сценическим пространством, а цифровыми активами – от NFT до медиаарта.

Креативный продюсер с социальной миссией – это специалист, чья деятельность выходит за пределы традиционного продюсирования и ориентирована на преобразование социальной реальности через культурные практики. Он становится агентом позитивных изменений, сочетая творческое мышление с социальной ответственностью.

Такой продюсер может выступать в различных социальных ролях:

- *социальный алхимик*, превращающий культурные инициативы в катализаторы перемен; он реализует проекты, разрушающие стереотипы (например, спектакль «Прикасаемые» Театра Наций, трансформирующий восприятие инвалидности), а также развивает инклюзивные форматы – например, фестивали, где не менее 30% контента создается участниками с ментальными особенностями (такие инициативы способствуют не только их вовлечению в культурный процесс, но и формированию инклюзивной среды, разрушая социальные барьеры);

- *голос маргинализированных сообществ*, формирующий диалог между группами, ограниченными в доступе к культурным ресурсам, и обществом в целом; так, проект «Музей бездомного искусства» в Санкт-Петербурге предоставляет пространство для самовыражения, где творчество становится способом заявить о себе, раскрывая личные истории и привлекая внимание к проблеме бездомности;
- *культурный переводчик*, способный трансформировать локальные культурные коды в доступные и привлекательные формы: показателен пример «Татарской слободы» в Казани, которая, сохранив аутентичность и идентичность, стала креативным кластером;
- *этичный балансировщик*, находящий гармонию между коммерческой эффективностью и общественным благом. Так, сериал «Трудные подростки» (2019–2024) совмещает развлекательную и просветительскую функции. В подобной модели возможен механизм перераспределения прибыли, например, целевые отчисления (20%) на социальные программы, что превращает благотворительность из эпизодической практики в структурную часть бизнес-стратегии;
- *инженер культурной эмпатии*, разрабатывающий форматы, способствующие восстановлению человеческого потенциала – арт-терапевтические программы в медицинских центрах, гастроли в колонии и реабилитационные учреждения – инициативы, возвращающие людям надежду и мотивацию к жизни;
- *агент децентрализации культуры*, иницирующий развитие культурных проектов в регионах и создающий инфраструктуру для профессиональной реализации местных специалистов;
- *экологический активист*, внедряющий принципы zero waste в организацию мероприятий (в частности, минимизацию отходов в event-индустрии) и продви-





- хранитель нематериального наследия, актуализирующий традиционные ремесла с помощью цифровых технологий – создания VR-пространств, интерактивных архивов и диджитал-реконструкций;
- просветитель нового поколения, развивающий иммерсивные образовательные форматы и доступные культурные практики (например, «культурные ликбезы» для аудиторий, лишенных доступа к институционализированному искусству);
- модератор межпоколенческого диалога, иницилирующий проекты, объединяющие молодежь и представителей старшего поколения через совместное творчество и обмен опытом;
- дизайнер общественного взаимодействия, переосмысливающий индустриальные объекты как пространства для социокультурной интеграции и совместной креативной активности.

Креативный продюсер с социальной миссией – это не просто профессия, но и ценностно-ориентированная жизненная

позиция. Его ключевые компетенции – это эмпатия, стратегическое мышление, гибкость и способность интегрировать культурные, социальные и экономические подходы. Он проектирует не только культурные события, но и новые формы взаимодействия, способные влиять на общественное сознание и обеспечивать устойчивость социокультурного пространства.

В условиях доминирования коммерческих стратегий креативный продюсер выступает как актер альтернативной парадигмы, демонстрируя, что культура может служить инструментом позитивных социальных изменений. Его деятельность является вкладом в гуманизацию общества, расширение доступности культуры, укрепление идентичности и формирование новых общественных практик.

Таким образом, креативный продюсер – это демиург различных трансформаций, способствующих устойчивому развитию страны, социальной гармонии и творческой интеграции. Он конструирует ценностно-ориентированные арт-продукты, отражающие новые смыслы, культурный код и национальную идентичность, а также воплощающие стратегические ориентиры государственной культурной политики в современной солидарной России с интегративным социальным строем.

## Список литературы

1. Александр Роднянский: 01 Мастер класс. Москва: Арткино, Мир искусства, 2010. 92 с.
2. Алексеева А. Программа ПМЭФ-2025: какие темы вышли в ТОП-5 по версии ИНФРАГРИН URL: [https://infragreen.ru/proghramma-pmef-2025-kakiie-tiemy-vyshli-v-top-5-po-viersii-infragrin/?utm\\_source=chatgpt.com](https://infragreen.ru/proghramma-pmef-2025-kakiie-tiemy-vyshli-v-top-5-po-viersii-infragrin/?utm_source=chatgpt.com).
3. Большая советская энциклопедия / Гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. Москва: Советская энциклопедия, 1975. Т. 21. 639 с.
4. В России стартовал Федеральный конкурс креативных продюсеров URL: <https://iz.ru/1856035/2025-03-18/v-rossii-startoval-federalnyi-konkurs-kreativnykh-prodiuserov>
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 22.07.2024). URL: <https://legalacts.ru/kodeks/GK-RF-chast-4/razdel-vii/glava-70/statja-1263/>.
6. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 423 с.
7. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2000. 397 с.
8. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Пер. с англ. Москва [и др.]: Вильямс, 2007. 322 с.



9. *Косякова Н.* Нужны пассионарии. Эксперты сложили набор качеств креативного продюсера URL: <https://aif.ru/society/nuzhny-passionarii-eksperty-slozhili-nabor-kachestv-kreativnogo-prodyusera>.
10. *Мюллер В. К.* Англо-русский словарь. 23-е изд., стереотипное. Москва: Русский язык, 1990. 848 с.
11. Новая философия экономического роста территорий: ценностно ориентированная креативная экономика URL: <https://forums.spb.com/programme/business-programme/145510/>.
12. *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов в 3-х тт. Т. 1. с примечаниями Бен-тама, Бланки, Буханана, Гарнье, Мак-Кулоха, Мальтуса, Милля, Рикардо, Сэя, Сисмонди и Тюрго. Перевел П. А. Бибииков. Санкт-Петербург: тип-фия И. И. Глазунова, 1866. 496 с.
13. *Суминова Т. Н.* Арт-менеджмент: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений сферы культуры и искусства. Москва: Академический проект, 2020. 655 с.
14. *Суминова Т. Н.* Продюсер: сущность и специфика социокультурного феномена // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2009. № 5. С. 92–98.
15. *Цветкова М.* Стратегическое развитие: как продюсеры стали ключевым звеном творческой индустрии: Творческие проекты становятся драйвером развития регионов URL: <https://www.gazeta.ru/social/2025/02/18/205>
16. Федеральный закон Российской Федерации от 22. 08.1996 № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_11454/9371abf6b81551d7cf96db61478966ba2fd88505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11454/9371abf6b81551d7cf96db61478966ba2fd88505/)
17. *Cantillon R.* An Essay on Economic Theory. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2010. 252 p.
18. *Dictionnaire Universel de Commerce* by Jacques Savary Des Bruslons: 2 h. Paris, 1723.
19. *Drucker P. F.* Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
20. *Drucker P. F.* The age of discontinuity: guidelines to our changing society. New York, Harper & Row, 1969. 424 p.
21. *Drucker P. F.* The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 414 p.
22. *Hayek F. A.* Competition as a Discovery Procedure // Hayek F. A. New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas. London: Routledge & Kegan Paul, 1978. Pp. 179–190.
23. *Hayek F. A.* The Fatal Conceit: The Errors of Socialism. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 180 p.
24. *Hayek F. A.* The Use of Knowledge in Society // The American Economic Review. 1945. Vol. 35. N 4. Pp. 519–530.
25. *Jevons W. S.* Richard Cantillon and the Nationality of Political Economy // Contemporary Review. Oxford, United Kingdom: The Contemporary Review Company Limited, 1881. January. Pp. 333–360.
26. *Say J.-B.* Traité d'économie politique: ou, Simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses. Paris: Chez Deterville, Libraire, 1803. 576 p.
27. *Schumpeter J. A.* Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot, 1912. 548 s.
28. *Smith A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: 2 vol. London: Printed for W. Strahan; and T. Cadell, in the Strand, 1776.
29. *Smith A.* The Theory of Moral Sentiments. Edinburgh: printed for Andrew Millar, in the Strand; and Alexander Kincaid and J. Bell, 1759. 548 p.

\*

Поступила в редакцию 22.05.2025