

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ В СОЦИАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.7

EDN: JASMSG



Субъектность управленцев в деятельности по развитию креативных индустрий территории

Ссылка для цитирования: Костко Н. А., Печеркина И. Ф., Андрианова Е. В. Субъектность управленцев в деятельности по развитию креативных индустрий территории // Вестник Института социологии. 2026. Том 17. № 2. С. 117–143. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.7; EDN: JASMSG.

For citation: Kostko N. A., Pecherkina I. F., Andrianova E. V. Subjectivity of managers in the development of creative industries in the territory. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 2. P. 117–143. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.7; EDN: JASMSG.



SPIN-код: 1736-0127

Костко Наталья Анатольевна¹

¹Тюменский государственный университет,
Тюмень, Россия

n.a.kostko@utmn.ru



SPIN-код: 4418-0544

Печеркина Ирина Федоровна¹

¹Тюменский государственный университет,
Тюмень, Россия

i.f.pecherkina@utmn.ru



SPIN-код: 6581-2576

Андрианова Елена Владимировна¹

¹Тюменский государственный университет,
Тюмень, Россия

e.v.andrianova@utmn.ru

Аннотация. В статье представлены результаты исследования, направленного на выявление факторов, определяющих суть деятельности управленцев как субъектов процессов развития креативных (творческих) индустрий на региональном и муниципальном уровне в Тюменской области. Предметом исследования являются социальные характеристики, проявления субъектности управленцев: смысловое наполнение управленческого действия, убежденность, вовлеченность, роли/позиции управленца. Сочетание и взаимовлияние данных факторов, синергизм, характеризующий субъектность управленцев, принимается в качестве параметра, обеспечивающего понимание скрытых, субъективных аспектов деятельности управленцев. Еще один аргумент в пользу использования данных параметров, состоит в том, что их учет позволяет дополнить технологический универсализм и стандартизированность управленческих алгоритмов и регламентов. Исследовательская задача состояла в том, чтобы определить, какие из принятых в научной практике социальных параметров, которые характеризуют субъектность управленца, присутствуют в его деятельности в условиях существующего противоречия между действующей классической управленческой моделью и проявлениями новых, постбюрократических концепций управления. Исследование вносит дополнительный вклад в определение содержания управленческой деятельности субъектов процесса развития креативных (творческих) индустрий в условиях формирования новых принципов управления. Метод исследования – экспертный опрос. Использован тематический анализ, который проводился с помощью ручного кодирования и сочетания двух подходов «Small-q» и «Big-Q». Результаты исследования показали готовность экспертов к новой роли управленца – «сетевика», но инерция классического «чиновника», действующего строго в рамках формальных правил и регламентов, сохраняется у большинства респондентов, что подтверждает присутствие в практике управления элементов разных моделей реализации концепций государственного управления, а также позволяет подчеркнуть важность учета социальных параметров субъектности управленцев при достижении целей развития территории.

Ключевые слова: социология, государственное управление, креативные индустрии, бюрократия, управленческий потенциал, сетевые практики, роль управленцев

Введение

Современное общество характеризуется стремительностью перемен, затрагивающих базовые основания всех сфер жизни общества. Система публичной власти, ее элементы и структуры не являются исключением. Распространение в управленческой практике новых подходов, моделей, концепций, требований к основным акторам и субъектам системы является тому подтверждением. Складывается проблемная ситуация, когда, с одной стороны, управленцы обязаны строго выполнять формальные, институционально закрепленные нормы, нормативы, алгоритмы управленческого действия, что обеспечивает стабильность, последовательность, устойчивость системы публичной власти. С другой – факторы нестабильности и перманентных изменений требуют от них гибкости, оперативности, нестандартности действий, т. е. готовности проявлять адаптивность к новым социальным условиям. Стандартизация и алгоритмизация профессиональной деятельности как признак системности, упорядоченности и контроля, при этом эти

же стандарты и алгоритмы действия становятся «качественным барьером для недопущения отклонений и размышлений» [3, с. 118], что противоречит требованиям быстро меняющейся управленческой логике действий профессионалов. Данное противоречие нашло отражение в нескольких теоретических моделях, где представлены характеристики управленцев. Речь идет об иерархической модели бюрократического устройства (модель Вебера – Вильсона), концепции «нового государственного управления» или менеджмента (New Public Management) [6], «сетевого управления» [1]. Тенденции развития современного общества демонстрируют значение и ответственность выстраивания горизонтальных связей в системе публичной власти, управления на каждом уровне, включения в процесс заинтересованных лиц и обозначения за каждым участником взаимодействия его субъектности, как условия встраивания в эти связи и отношения [32].

Качественно новое положение управленца предполагает наличие у него ряда социальных характеристик проявления его субъектности. Понятие субъектности «показывает преобразовательное, деятельное и осознанное отношение человека к миру и самому себе» [7, с. 12]. Полагаем, что субъектность управленца можно измерить через следующие социальные параметры: *смысловое наполнение управленческого действия* (сформированность ценностей и целей), *убежденность* (информированность об объекте управленческого действия, знание о специфике территории как ценности, ее идентичности, историко-культурном потенциале, принятие целей развития, видение ключевых ресурсов и возможности их использования); *вовлеченность* (готовность к активной деятельности, к взаимодействию и выстраиванию отношений с другими субъектами); *роли/позиции управленца* (принятие ответственности, лидерства). Данный ряд параметров соответствует сложившейся традиции исследования субъектов управленческой деятельности. Предметом исследования являются социальные характеристики проявления субъектности управленцев по указанным выше параметрам.

Цель нашего исследования состоит в том, чтобы выявить, какие именно социальные параметры, характеризующие субъектность, присутствуют у управленцев в условиях противоречия между действующей классической управленческой моделью и проявлениями новой модели, основанной на положениях теорий «нового государственного управления» и сетевого управления. Фокус исследования направлен на определение характеристик субъектности управленца, которые отвечают требованиям смены управленческой парадигмы, неустойчивости и противоречивости происходящих процессов развития, сложности задач по развитию креативных индустрий.

Метод исследования – экспертный опрос управленцев¹, участвующих в процессе развития креативных (творческих) индустрий. Процесс развития креативных (творческих) индустрий принимается в качестве

¹ В данной статье не проводится разграничение между государственными и муниципальными служащими, работниками подведомственных организаций регионального и муниципального уровней, исходя из их принадлежности к системе публичной власти регионального уровня. В качестве рабочего используется термин: управленец.

исследовательской рамки, которая позволяет замерить параметры, характеризующие субъектность управленцев, способность управленцев справиться с задачами развития территории.

Отметим, что большая часть исследований, посвященных креативным (творческим) индустриям, делает акцент на их экономической роли в развитии территории, создании условий их формирования, на интересах и потребностях представителей данной отрасли, но не на ключевых субъектах этого процесса в системе публичной власти, а именно управленцах.

Современный управленец: теоретические подходы

Внимание исследователей к определению социальной природы и характеристик «креативного класса» [10] затенило научный интерес к другим субъектам, включенным в процессы развития территорий и, собственно, креативных индустрий. Речь об управленцах регионального и муниципального уровней, подведомственных организаций, задействованных в процессах развития креативных индустрий как субъектов развития территории/муниципального образования.

Изменилось понимание городского развития, городской политики и управления, что нашло отражение в метком замечании Ч. Лендри: «Урбанистика умерла, да здравствует «созидательное создание города»» [49, с. 22]. При этом, значение и роль управления в обществе возрастает [12], что находит свое выражение в появлении множества концепций и моделей управления, в частности государственного и муниципального.

Сегодня выделяют несколько базовых и действующих концепций государственного управления¹: вебериянскую; нового государственного менеджмента (New Public Management – NPM); общественно-государственного управления (NPG – управление, первоначально – «GG-управление») [14].

Зафиксируем ряд тезисов о том, что: новое государственное управление «провозглашает переход к постбюрократическому, менеджериальному миру» [20]; законы менеджмента не столь эффективно работают в системе государственного управления [21]; концепции не отменяют друг друга, а конвергируются.

В каждой модели реализации концепции государственного управления исследователями выделяются специфические принципы функционирования (см. табл. 1).

¹ Законодательно закрепленная уровневая система публичной власти не позволяет отождествлять государственное и муниципальное управление, но для целей исследования, говоря о моделях государственного управления, мы будем экстраполировать концептуальные идеи в области государственного управления на муниципальное.

Таблица 1 (Table 1)

Принципы реализации в концепциях государственного управления
Principles of implementation in public administration concepts

Принципы		
Веберовская концепция (Traditional Public Administration – TPA)	Концепция нового государственного менеджмента (New Public Management – NPM)	Концепция нового государственного администрирования (New Public Governance – NPG)
Разделение труда	Проектоориентированность	Проектоориентированность
Иерархичность	Высокий уровень подотчетности и прозрачности	Технологичность и алгоритмичность
Система мотивации	Контрактность	Контрактность
Следование формальным правилам	Контроль результатов, а не процессов выполнения	Бриколаж, открытость, транспарентность
Профессионализм, знания в сфере деятельности	Конкурентоспособность	Конкурентоспособность
Компетентность	Управление на основе компетенций	Управление на основе компетенций
Рациональность принятия решений	Клиентоориентированность	Клиентоориентированность
Регламентированность, подчинение правилам и процедурам	Ориентация на результат и эффективность	Ориентация на результат и эффективность
Ориентация на внутренние аспекты деятельности	Ориентация на внутренние аспекты деятельности	Ориентация на внешние аспекты деятельности. Сетевой характер отношений

Источники: составлено по: [6; 11, с. 325; 14; 19; 40].

Суть концепции NPM относительно позиции управленца сводится к его посреднической роли между органами управления и населением, функционально закрепляя за ним стратегирование и планирование процессов, с упором на достижение эффективности. За гражданами закрепляется статус клиента. Критики NPM не без основания говорят о том, что «выталкивание государственного управления в сферу рыночных отношений приводит к эрозии ценностей у госслужащих и размыванию сущности государственной службы как института служения социуму» [20; 45].

При всей неоднозначности теории NPG один из ее аспектов заслуживает внимания, а именно подход к определению роли современного управленца в социальной системе. По мнению исследователей [50, с. 500], управленцы в своей работе, четко следуя регламентам и нормативам, в рамках концепции NPG меняют свою классическую роль государственного/муниципального управленца/служащего на сетевого, который выстраивает отношения с различными заинтересованными сторонами. Роль управленца как связующего звена между субъектами развития, координатора и лидера, ответственного за происходящие изменения, не может не импонировать.

Потребность выстраивания отношений с социумом обусловлена повышением вовлечения и участия населения в принятии управленческих решений, и она будет только расти [35; 14, с. 29]. При взаимодействии бизнеса и власти на первый план выходит коммуникация как поиск взаимосогласованных позиций в публичной политике [34]. Исследователи выделяют новое социальное явление в информационном обществе, а именно, смарт-элиту, для которой характерно выстраивание горизонтальных связей, отношений, готовность брать на себя роль лидера [25, с. 44]. Управленец, который видит потенциальных партнеров для взаимодействия и готов к сотрудничеству, встает на позицию сетевого, тем самым демонстрируя новый подход к управлению.

Реалистичность, эффективность, достижимость управленческих целей любой концепции или модели напрямую связаны с субъектами ее реализации. Роль управленцев усиливается тем, что они являются частью, одним из элементов городского сообщества, «сообщества лидеров изменений — инициаторов и участников проектов развития, в том числе создания креативных пространств и модернизации городской инфраструктуры» [37, с. 184].

В настоящей работе акцент сделан на управленца как на универсальный компонент, который выступает связующим звеном в «трехуровневой системе государственного управления, включающей политическую, административную и операционную подсистемы, выделяемые на основе разного типа правил и механизмов, определяющих цели, ресурсы и способы управленческих процессов» [14, с. 14].

Анализ модели управления, ее основных элементов, в том числе управленцев, эксперты предлагают оценивать через качество функционирования административных процедур [17; 5]. Действительно, управленца, как элемента сложной системы, можно охарактеризовать с учетом ее функций, специфики, правил, норм, процедур, и как правило, это делается на основе объективных, количественно фиксируемых показателей. Однако при этом не всегда учитываются скрытые и неочевидные параметры, которые характеризуют управленца как субъекта управленческой деятельности. В данной работе не рассматривается психологический подход к пониманию субъекта, который сфокусирован на внутренних качествах и возможностях индивида [33, с. 162]. Определение параметров субъекта и субъектности в теории управления имеет свою историю. Управленец как субъект обладает определенным набором характеристик, в том числе субъектностью. В советское время, понимание и принятие целей развития рассматривалось в качестве «одной из предпосылок совершенствования управления [4, с. 131] и базовой характеристикой субъектности. Опираясь на теорию деятельности и общую методологию системно-структурных исследований [44, с. 381], теорию социальных эстафет [30] исследователи четко указывали на значение определения целей и целеполагания в деятельности субъекта управления. Определение субъектности управленца через цели его деятельности остается неизменной. Развитие данного тезиса видим в положении об осознанном принятии целей развития общества, управленческой системы

самим управленцем, «сопряжения интересов чиновничества с потребностями общества и тенденциями социального развития» [42, с. 111]. Субъектность принимается не просто как наличие целеполагания, а как условие для выработки вариантов поведения, что обеспечивает эффективность управления в условиях энтропийности [22]. В. Е. Лепский ввел понятия: «субъект – саморазвивающаяся полисубъектная среда», полисубъектности, множественности «сборки субъекта», выделил свойства субъекта: целеустремленность, рефлексивность, коммуникативность, социальность, способность к развитию [23, с. 49, 62, 64]. В парадигме множественности и полисубъектности [31], сборки субъектов [29] и параметров субъектности выделяют уровни: профессиональный [27; 36]; гражданский, как основание участия в управлении развитием [24]. В последнее время акцент сместился на исследование проблем техносубъектности [15; 39].

В данной работе понятие субъектности принимается в его философском прочтении М. С. Каганом [16]. Субъектность управленца может по-разному проявиться в моделях реализации концепций государственного управления.

Согласно этому пониманию, управленец – это субъект, ведущий элемент в системе управления развитием территории со своим набором свойств и характеристик, и «недооценка субъективного, человеческого «измерения» процессов» в условиях усложнения и усиления значимости горизонтальных связей взаимодействия в обществе не должна игнорироваться [26, с. 129]. Речь идет о замере субъектности управленца в философском прочтении [16].

Данные идеи согласуются с концепцией «этического субъекта» П. Рикёра, что позволяет выстроить понятийный ряд «убежденность» – «вовлеченность» – «личность – позиция» как поведение во времени [28, с. 28]. Указанная концепция допускает параметры, характеризующие субъектность управленца: знания, информированности об объекте управленческого действия, принятия целей развития, специфики территории как ценности, ее идентичности, историко-культурном потенциале, определения ключевых ресурсов и их использования; готовности к активной деятельности, к взаимодействию и выстраиванию отношений с другими субъектами; принятия ответственности, лидерства.

Выбор параметров «человеческого измерения» управленца коррелирует с теорией управления общественными ценностями. Какова природа и содержательная характеристика этих ценностей? Критерии ценностного выбора, это «ценности, укрепляющие жизненные потенциалы соответствующего общества, и блокирующие деструктивные для него иные ценностные ориентиры» [45, с. 64]. Кроме того, обладая этим набором ценностей и способностью их трансляции в публичное пространство, собственно, и возможна реализация управленца как управленца нового типа, адаптированного к новым условиям [18, с. 20; 38; 41].

Для целей исследования сошлемся на аналитическую «конструкцию цивилизационно-идентичных ценностей» [45] как «механизм, максимизирующий потенциалы соответствующего общества в специфических средовых условиях существования» [45, с. 65], которая указывает на важность

знания о специфике среды, социума, объекте управления, что позволяет использовать ее в качестве социального параметра, характеризующего субъектность управленца. Ценности предстают «как особого рода «знание-отношение», содержат в себе и опыт прошлого, и потенции будущего «знания-отношения», при этом, понятие «ценности» и «смыслы» методологически связаны [8, с. 29, 31]. Знание управленцем специфики территории, ее идентичности, историко-культурного потенциала принимается как ценность и ресурс развития территории, в том числе различных сфер экономики и общества.

Обозначение и принятие идентичности, уникальности пространства жизнедеятельности как ресурса служит параметром, который характеризует ценностную/смысловую шкалу управленца. Осознание этой ценности управленцем, перевод ее в деятельностное выражение, выступает одним из условий развития территории.

Кроме того, публичное действие, направленное на достижение общественного блага, возможно, если «конкретное содержание форм общественного блага, обеспечивающих согласие общества, зависит от конкретной области существования общества, в которой существуют согласовательные процессы» [41, с. 31]. Существование этих согласовательных процессов во многом зависит от того, как основные субъекты управленческого действия знают, принимают, актуализируют ресурсы и инструментарий по достижению поставленных целей.

Важнейшим параметром замера результативности деятельности управленца является его способность принятия целей развития как страны в целом, так и отдельных сфер жизнедеятельности. Необходимость знания, принятия целей развития для управленца закреплено законодательно¹.

При выборе параметра информированности мы исходили из положений теории коммуникативного взаимодействия [13; 2; 9] о том, что индивид не просто получает доступ к информации, он ее воспринимает и интерпретирует, и как следствие, реализует в виде действия. Исследователи отмечают, что люди, имея схожие формальные должностные инструкции, тем не менее, воспринимают их и свои роли по-разному [3, с. 118]. В данном контексте важен тезис о восприятии ролей, где «акцент делается на убеждениях, которые люди имеют о задачах и обязанностях в своих ролях» [50, с. 501].

Одним из параметров успешного, эффективного управленца, в рамках концепции NPG и особенно GG (хорошего управления), называлась гибкость, в сочетании с активностью и креативностью. Однако, не стоит забывать и об обратной стороне этого вопроса. Управленец работает в рамках определенных норм, нормативов и регламентов. Креативность управленцев может привести «к непоследовательному применению правил, ставя под угрозу подотчетность, предсказуемость, процессуальную справедливость и легитимность» [47].

¹ Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

В развитие темы деятельностной активности управленца стоит указать на то, что управленцам приходится решать сложные проблемы, и общество ожидает от них лидерства, способности применять новые модели, технологии, механизмы по установлению партнерства и взаимодействия между субъектами развития, несмотря на различия интересов и целей у них [46]. Лидерство как характеристика роли/позиции, которую берет на себя управленец, принимается в качестве параметра его субъектности.

Методология исследования

Анализ научных подходов, идей отечественных и зарубежных авторов позволил сформировать категориальный ряд исследования: «убежденность» – «вовлеченность» – «личность – позиция» как поведение во времени [28, с. 28]. Триада данного понятийного ряда позволяет выстроить параметры, характеризующие субъектность управленца:

- знания, информированность об объекте управленческого действия, его историко-культурном потенциале, определение ключевых ресурсов;
- принятие целей развития, специфики территории как ценности, ее идентичности; готовность к активной деятельности, к взаимодействию и выстраиванию отношений с другими субъектами;
- принятие ответственности, лидерства.

Для достижения целей исследования в августе 2024 г. нами был проведен экспертный опрос. В качестве экспертов отобраны руководители, специалисты структур, которые находятся непосредственно в подчинении Департамента культуры Тюменской области, муниципальных образований той же сферы, представители органов власти регионального и муниципального уровней (всего 87 чел.).

Экспертный опрос включал 11 открытых вопросов, что позволило применить стратегию качественного социологического исследования. Стратегия исследования: нисходящая (дедуктивная) в сочетании с восходящей (индуктивной). Тип выборки: целенаправленная [43].

Исследовательский вопрос: определить какие социальные параметры, характеризующие субъектность управленца, присутствуют в его деятельности, в условиях существующего противоречия между действующей классической управленческой моделью и проявлениями новых, в процессе управленческой деятельности по развитию креативных индустрий. Вопросы исследования:

- знание, оценка экспертами специфики, ресурсов территории для развития креативных (творческих) индустрий;
- вовлеченность, активная деятельность через выстраивание отношений между различными субъектами, в частности сообществом представителей креативных индустрий в развитии территории;
- готовность управленцев к лидерству, ответственности.

Использовался тематический анализ с помощью ручного кодирования и сочетания двух подходов «Small-q» и «Big-Q» (подходы «Small-q» используют структурированные и статистические методы проведения качественных исследований и анализа, «Big-Q» подчеркивают субъективную интерпретацию и контекстуальность данных в анализе) [48, с. 2]. Анализ осуществлен в разрезе территорий – областной центр, остальные города области и сельские населенные пункты.

Результаты

Логично, что территориальная принадлежность эксперта влияет на его представление об актуальных и перспективных видах креативных индустрий (рис. 1).

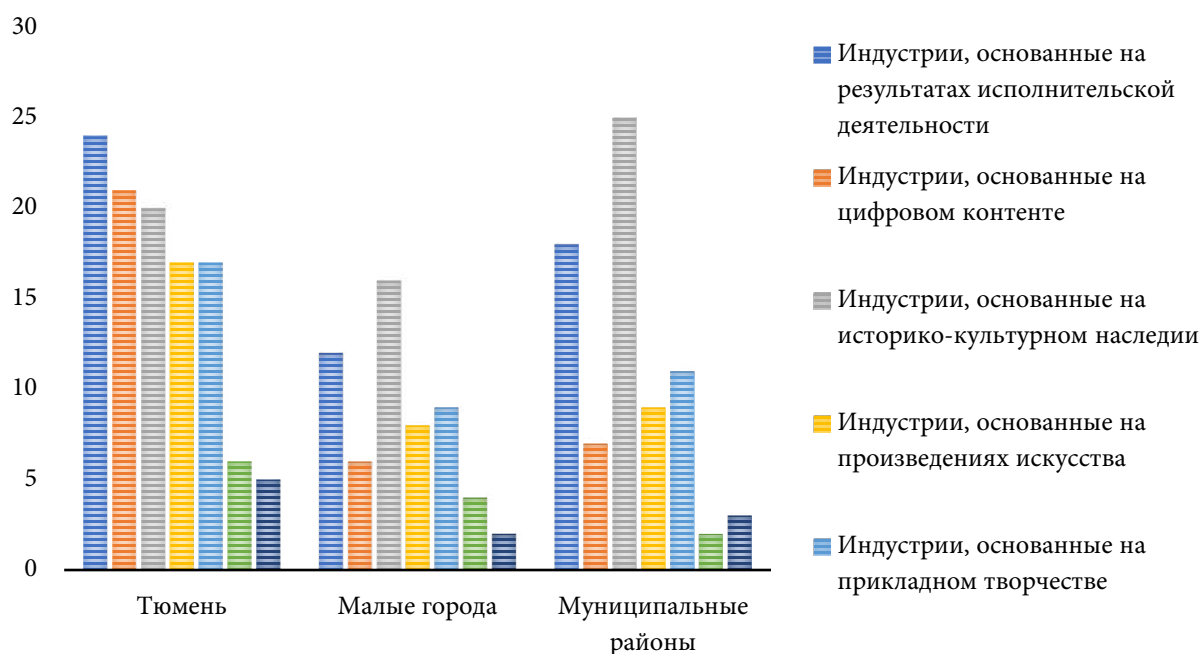


Рис. 1. Частота встречаемости видов креативных индустрий в разрезе территориальной принадлежности эксперта
Figure 1. Frequency of occurrence of types of creative industries in the context of the territorial affiliation of the expert

Различия в рейтингах могут свидетельствовать о наличии локальных ресурсов, специфики территории, традиций и возможностей. Эксперты, хорошо знакомые с конкретной территорией, учитывают ее уникальные особенности и делают акцент именно на тех видах деятельности, которые наиболее вероятно будут реализованы в их муниципальном образовании. Однако, ответы экспертов могут быть обусловлены не только объективными условиями, но и разным уровнем информированности, личными предпочтениями, профессиональным опытом. Одной из задач исследования было определить, каким образом эксперты связывают развитие креативных индустрий с особенностями конкретной территории.

Прежде всего нас интересовало, насколько экспертное сообщество признает/учитывает влияние таких аспектов, как уникальные черты территории, наличие и доступность ресурсов, имеющийся потенциал и достижения (инфраструктура, культурно-историческое наследие, природные памятники и т. п.) на формирование и развитие креативных индустрий. Анализ этого соотношения позволяет выявить степень осознанности и учета локальных особенностей при планировании и реализации проектов в области креативных индустрий.

Большинство экспертов не просто обозначили характеристики своей территории, а привели конкретные примеры, каждый третий дал свое видение использования особенностей территории для развития креативных индустрий. Частота упоминаний выделенных категорий представлена в таблице 2.

Таблица 2 (Table 2)

Распределение ответов на вопрос «Опишите, пожалуйста, в чем своеобразие, уникальность вашей территории, вашего муниципального образования?», частота встречаемости категорий

The distribution of answers to the question "Please describe the uniqueness of your territory, your municipality?", the frequency of occurrence of categories

Категория	Тюмень	Малые города	Муниципальные районы
Культурно-историческое наследие	23	6	8
Природные достопримечательности	12	6	21
Известные предприятия и организации, отрасль	10		7
Люди	7	2	8
Культурное разнообразие / Многонациональный состав населения	6	1	8
Высокое качество жизни	5	2	
Сам город, его уникальность, архитектура города	5	4	
Народные промысла и ремесла	4	4	1
Выдающиеся личности	2	3	4
Нефтегазовое образование	2		
Традиции	2	2	2
Городские праздники, традиции, ярмарки	1	5	
Природные ресурсы			5
Всего экспертов	31	21	30

Эксперты из Тюмени при определении специфики города делают акцент на культурно-историческом наследии («Тюмень – первый русский город в Сибири»), природных достопримечательностях («Тюмень – термальный курорт»), социально-экономических характеристиках региона, отождествляя его с городом («Здесь расположены штаб-квартиры крупных компаний, что придает городу экономическую значимость»), «Один

из самых комфортных регионов для жизни»). Представители малых и средних городов подчеркивают уникальность самого города, которая репрезентируется через городские праздники, сохранившиеся традиции. Событийный туризм, активное использование культурно-исторического наследия принимается экспертами как важный и действенный ресурс развития территории («Традиционная зимняя Никольская ярмарка и по сей день ежегодно проходит в декабре, а летом для жителей и гостей города с 2018 года разворачивается региональная Никольская книжная ярмарка, совмещающая в себе традиции торгового дела и новые подходы к развитию книжной культуры региона» (Ишим); «Ялutorовск – это, прежде всего, город декабристов.»). Эксперты из сельских территорий выделяют природные достопримечательности («Бердюжский район богат лесами и озерами, главная изюминка – это озеро Соленое, обладающее своим уникальным составом и лечебными свойствами»), подчеркивают культурное разнообразие («в районе проживают множество народов, переплетаются культуры, это отражается в архитектуре, праздниках и традициях»). В своих ответах управленцы полно, развернуто описали специфику, своеобразие своего края, что позволяет говорить о наличии у них знаний о процессах, протекающих на территории. Кроме того, эти знания свидетельствуют об установке, что эта уникальность и может выступать в качестве ресурса развития креативных индустрий.

Знание управленцев о процессах управления оценивается через личностное, профессиональное видение возможных ресурсов, обеспечивающих достижение целей развития креативных индустрий, для реализации инициатив, творчества, новых идей и проектов. Вопрос о ресурсах экспертам задавался в трех вариантах: 1) Какие ресурсы есть для развития креативных индустрий на территории муниципального образования и уже сейчас являются основанием для инноваций? 2) Какие ресурсы есть, но не задействованы? 3) Каких ресурсов не хватает? Кодирование ответов экспертов проводилось по видам ресурсов, категории анализа и коды представлены в табл. 3.

Традиционно, предпочтение отдается материально-вещественным, финансовым ресурсам для развития территории, которых всегда не хватает. Тем не менее, управленцы ставят на первое место человеческие и культурные ресурсы как базовые. Опрошенные управленцы продемонстрировали знание новых тенденций, новых идей о том, что в настоящее время, как в теории, так и в практике управления, акцент переносится на нематериальные ресурсы. Данный подход к управлению демонстрируют управленцы среднего звена, звена, где происходит конкретная работа по реализации управленческих стратегий и планов.

Таблица 3 (Table 3)

**Система категорий анализа и кодов, используемая для кодирования вопросов
о ресурсах для креативных индустрий**

*A system of analysis categories and codes used to encode resource questions
for creative industries*

Категории анализа	Коды
Человеческие ресурсы	Люди с необходимыми компетенциями, образованием, мотивацией. Таланты. Кадровое обеспечение
Финансовые ресурсы	Гранты/ Субсидии /Государственное финансирование Спонсорство /Меценатство Заинтересованность бизнеса в развитии креативных индустрий
Инфраструктурные	Креативные пространства Материальная база Дома культуры
Образовательные	Модернизация образовательной системы Образование в сфере КИ Возможности повышения квалификации
Информационные	Онлайн-платформы Реклама/Поддержка СМИ/медиаресурс
Поддержка со стороны государства и муниципальных органов	Законы Политика поддержки /Программы развития КИ Поддержка администрации/Власти ГЧП Организационная поддержка Льготы
Культурные ресурсы	Культурно-исторические особенности города Историко-культурное наследие Туристический потенциал территории Народные промыслы/Уникальные ремесла Местные фестивали Имидж города
Природные	Природно-климатические/Уникальная природа Географическая доступность
Творческие, профессиональные сообщества	НКО/Активные общественные организации/Творческие сообщества/ Городские сообщества/Центры национальных культур Профессиональные организации
Заинтересованность бизнеса в развитии территории	Локальные бренды, предприятия Бизнес-инкубаторы и акселераторы

Эксперты из сельских муниципальных районов и малых городов выделяют природные ресурсы.

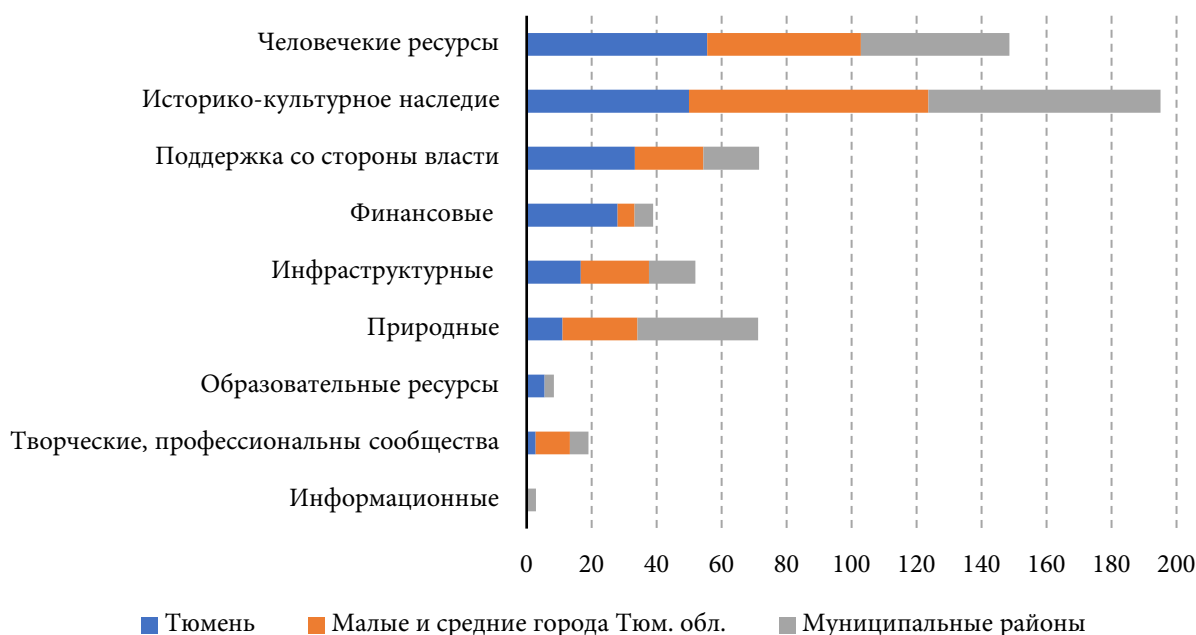


Рис. 2. Виды ресурсов, которые уже сейчас являются базой для развития креативных индустрий на территории муниципального образования, в разрезе территориальной принадлежности эксперта

Figure 2. Types of resources that are already the basis for the development of creative industries in the municipality, in terms of the territorial affiliation of the expert

Эти же виды ресурсов называются в качестве «недоиспользованных» и «незадействованных» (рис. 3).

Важно отметить, что эксперты не просто видят проблему недоиспользованных ресурсов, но и предлагают свои решения, что уже характеризует их косвенную вовлеченность в процесс:

«Ресурсы для развития креативных индустрий в Уватском районе, которые пока не задействованы в полной мере: 1. Традиционные знания хантов: существуют знания о традиционной медицине, лекарственных растениях, о хантыйской кухне, о традиционных праздниках и обрядах. Эти знания могут быть использованы для создания уникальных туристических продуктов, например, этно-туров с демонстрацией традиционных ремесел и медицинских практик, проведение гастрономических фестивалей с хантыйской кухней, организация мастер-классов по традиционным праздникам и обрядам. Решение: необходимо привлечь хранителей традиций, старейшин, к участию в проектах по развитию креативных индустрий, проводить документирование традиционных знаний и создавать на их основе новые продукты и услуги. 2. Недостаток инфраструктуры: в районе не хватает современных отелей, ресторанов, кафе, информационных центров для туристов, что ограничивает возможности для развития туризма и креативных индустрий. Решение: необходимо привлечь инвестиции в строительство и модернизацию

туристической инфраструктуры в районе, создавать новые отели, кафе, рестораны, информационные центры с учетом особенностей местной культуры и природы.» (Уватский р-н).

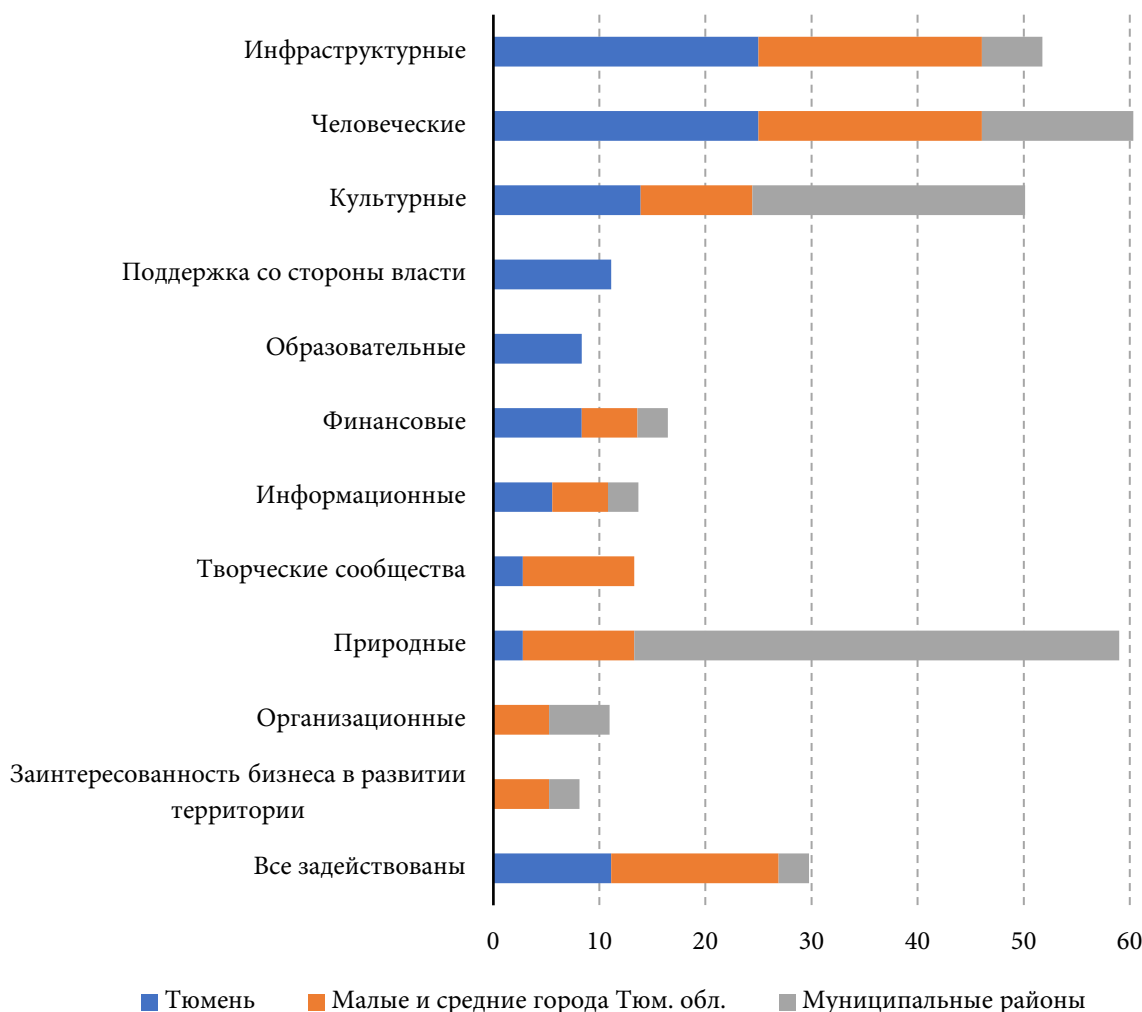


Рис. 3. Виды ресурсов, которые есть на территории муниципального образования, но они не задействованы для развития креативных индустрий, в разрезе территориальной принадлежности эксперта

Figure 3. Types of resources available on the territory of the municipality, but they are not used for the development of creative industries, in the context of the territorial affiliation of the expert

Оценивая достаточность ресурсов для развития креативных индустрий на своих территориях, эксперты выделяют недостаток финансов, но при этом не отмечают нехватку льгот, поддержки со стороны государства и бизнеса. В продолжении темы о человеческих ресурсах, эксперты указывают на необходимость привлечения как профессиональных кадров («обладающих внушительным портфолио и опытом» (Тюмень), так и активных людей для развития креативных индустрий «не хватает молодых людей, заинтересованных в раскатке и продвижении креативных направлений» (Ярковский р-н).

Мнения экспертов разделились почти поровну в оценке готовности населения включиться в процесс создания креативных индустрий. Вопрос задавался в открытой форме, для выявления позиции эксперта было применено латентное кодирование, направленное на выявление имплицитных значений содержания ответа. В случае ухода эксперта от прямого ответа на поставленный вопрос мы интерпретировали это как проявление сомнений относительно готовности населения к данной деятельности.

Эксперты, представляющие городские территории, проявляют большую уверенность в готовности населения к активным действиям, направленным на развитие креативных индустрий. Больше трети экспертов полагают, что население готово участвовать в соответствующих инициативах:

«Население поддержит интересный и удовлетворяющий их продукт!» (Тюмень); *«Люди всегда стремятся улучшить свое качество жизни, сделать ее удобнее, ярче, уметь хорошо зарабатывать. Главное понять и услышать их потребности в этом. Люди будут участвовать, будут подключаться к этому процессу по мере того, как придет понимание, что это положительно влияет на их жизнь»* (Тобольск); *«Население готово, если будут прозрачные условия и рабочие места»* (Ишим); *«Интересная идея, представленная с умом, будет поддержана»* (Упоровский р-н).

Часть специалистов высказывали менее уверенные оценки, указывая, что только определенные категории населения проявляют готовность к такой деятельности:

«В нашем районе есть инициативные люди с активной жизненной позицией, но их не так много, как бы нам хотелось» (Ялуторовский р-н).

«Надеюсь, что население готово включиться в процесс создания креативных индустрий. Есть активные и равнодушные люди, которые реализуют новые проекты на нашей территории» (Тобольск).

Развитие креативных индустрий затруднено в отсутствие креативных сообществ и гражданских лидеров на территории. Это ключевые компоненты для формирования инновационной среды, стимулирующей создание и развитие креативных предприятий, гражданских инициатив и иных форм социально-экономической активности. В целях выявления существующих практик, методов и инструментов, используемых для привлечения активных граждан и формирования инновационной среды, экспертам был задан вопрос: *«Какие меры, управленческие технологии применяются у вас на территории для поиска гражданских лидеров, привлечения их к созданию креативных индустрий на территории муниципального образования или конкретной организации?»*. Самой популярной мерой привлечения лидеров, по словам респондентов, являются *«Площадки для креативных сообществ»*, далее идут такие меры как обучение, информирование и поддержка проектов местной администрацией. Каждый шестой эксперт, представляющий сельскую территорию, указал на отсутствие системных мер по выявлению гражданских лидеров и поддержке креативных сообществ (рис. 4).



Рис. 4. Результат кодирования ответов на вопрос: «Какие меры, управленческие технологии применяются у вас на территории для поиска гражданских лидеров, привлечения их к созданию креативных индустрий на территории муниципального образования или конкретной организации?»

Figure 4. The result of coding the answers to the question: “What measures and management technologies are used in your territory to find civic leaders and involve them in the creation of creative industries in the territory of a municipality or a specific organization?”

Результаты исследования показали низкую самооценку экспертов их личностной готовности к участию в формировании креативных индустрий (Вопрос: «Что лично Вы готовы делать для создания креативных индустрий?»). Взять на себя роль лидера/или организатора готовы 38% опрошенных, еще 33% готовы участвовать в качестве исполнителя. При этом, каждый третий эксперт (29%) уклонился от ответа на поставленный вопрос. Распределение позиций экспертов практически не зависит от территориальной принадлежности и занимаемой должности (табл. 4 и 5).

Таблица 4 (Table 4)

Готовность экспертов участвовать в создании креативных индустрий
Experts’ willingness to participate in the creation of creative industries

Форма участия	Всего по выборке		Территория, %		
	№	%	Тюмень	Города ТО	Муниципальные районы
Лидера, организатора, руководителя	33	38	36	37	40
Исполнителя	29	33	39	32	29
Нет ответа на вопрос	25	29	25	32	31
Всего	87	100	100	100	100

Таблица 5 (Table 5)

**Готовность экспертов участвовать в создании креативных индустрий
в разрезе занимаемой должности, %**
*The willingness of experts to participate in the creation of creative industries
in the context of their position, %*

Готовность участия в статусе	Должность			
	Топ-руководитель	Замы руководителя	Руководитель подразделения	Специалист
Лидера, организатора, руководителя	26	50	25	43
Исполнителя	42	28	38	30
Нет ответа на вопрос	32	22	38	27
Всего	100	100	100	100

В целом, эксперты сохраняют черты традиционного чиновника, роль которого сводится к выполнению установленных нормативов, соблюдению процедур и обеспечению стабильности в рамках своих компетенций. Так, эксперты, занимающие руководящие позиции, часто делают акцент на официальных полномочиях и формальных аспектах деятельности, связанной с их должностью. Например: *«Я лично, в силу имеющегося опыта и налаженных коммуникаций, готова стать членом команды в создании и реализации креативного проекта, может быть даже могу возглавить какой-либо сектор»* (Тюменский р-н).

«Лично я готова войти в состав организационно-управленческих ресурсов» (Викуловский р-н).

Или же не отделяют свою управленческую роль от задач учреждения, которым руководят: *«Учреждения культуры готовы включиться в работу по внедрению креативных индустрий (событийного и этнотуризма) путем создания и реализации культурных продуктов: праздников, фестивалей и т. д.»* (Ялуторовск).

Эксперты, которых мы отнесли к «лидерам», определяют свою роль иначе, как инициатора, «вдохновителя» команды, «создателя» проекта. Подчеркнем, что в ответах экспертов представлена не просто фиксация намерений, речь идет о конкретной работе по участию в грантах, конкурсах (14 из 34 экспертов, отнесенных к «Лидерам», реализуют какой-то проект, имеют конкретную идею или подготовили заявку на грант). Они активно ищут идеи и единомышленников, стремятся к развитию собственной инициативы и продвижению территории. Готовы к тесному взаимодействию с населением, согласны организовать встречи, обмен опытом, диалоги с населением, говорят о важности учета мнений и интересов жителей для успешной реализации проектов, т. е. понимают свою роль как «сетевую».

Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что современные управленцы обладают набором социальных параметров, которые характеризуют их субъектность, данные параметры актуальны и могут рассматриваться в качестве дополнительного критерия оценки управленческой деятельности.

Эксперты ценят уникальные исторические, природные и культурные особенности своей территории. Осознанность и активное участие специалистов в разработке проектов, основанных на локальных особенностях городов и сельских поселений указывает вовлеченность экспертного сообщества в процессы их развития.

Территориальные особенности и ресурсы – значимые факторы, влияющие на оценки экспертов о приоритетных направлениях развития креативных (творческих) индустрий. Можно утверждать, что опрошенные управленцы знают, принимают и актуализируют идентичность, уникальность пространства жизнедеятельности, локальные ресурсы формируют их приоритеты и видение возможных направлений развития территории.

В настоящее время успех управления зависит от способности управленцев устанавливать горизонтальные связи, проявлять инициативу, брать на себя лидерские функции, быть гибким, креативным, ориентированным на инновации. Обращает на себя тот факт, что управленцы готовы к взаимодействию с активными гражданами своих территорий, видят в них партнеров в своей работе, но творческих сообществ, как ресурса, по мнению экспертов, не хватает. Эксперты не обозначают (или не знают) как, с помощью каких управленческих технологий, они будут выстраивать эту совместную деятельность. Готовность к коммуникациям есть шаг в направлении достижения нового качественного состояния роли управленца как «сетевика», но инерция классического бюрократа остается и это видно по тому, что эксперты не всегда готовы предложить способы взаимодействия, себя в качестве лидеров новых идей и совместных действий. Значительная часть предпочитает роль исполнителя в рамках своих должностных обязанностей. Причины такого положения требуют дополнительных исследований. Результаты проведенного опроса показывают, что значительная часть респондентов придерживаются традиционного подхода к участию в развитии креативных индустрий – свои задачи связывают только с официальными полномочиями и задачами учреждения; готовы участвовать, но лишь как члены команды или в рамках своих обязанностей; акцент делают на выполнение процедуры алгоритма управленческого действия.

Характер параметров субъектности управленцев по результатам исследования позволяет зафиксировать дуальность их положения, т. е., с одной стороны, сохранение всех признаков приверженности классической модели управления, с другой – наличие адаптивных характеристик, которые согласуются с новыми требованиями, моделями управления. Данное

положение создает основание для расширения аргументации в пользу разработки нового подхода к модели управления развитием креативных индустрий и территории на местах.

Библиографический список

1. Абрамова О. Г., Мухаев Р. Т. Новая модель публичного управления для современной России // Тренды и управление. 2017. № 3. С. 11–32. DOI: 10.7256/2454-0730.2017.3.23843; EDN: ZIPMBN.
2. Адамьянц Т. З. Социальные смыслы как предмет социологического анализа // Социологические исследования. 2021. № 9. С. 16–25. DOI: 10.31857/S013216250015252-0; EDN: NKIIOT.
3. Аксёнова О. В. Парадигма социального действия: профессионалы в российской модернизации. М.: ИС РАН, 2016. 304 с.
4. Атаманчук Г. В. Особенности процессов управления в развитом управлении. М.: Мысль, 1983. 201 с.
5. Барабашев А. Г. Государство и государственное управление: от социальной организации к административной деятельности // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. Т. 4. № 65. С. 227–236. DOI: 10.31737/22212264_2024_4_227-236; EDN: CQIQAY.
6. Баснак Д. В. Создание системы управления российской государственной службой в современных условиях // Вопросы государственного и муниципального управления. 2008. № 4. С. 4–26. DOI: 10.17323/1999-5431-2008-0-4-4-26; EDN: JWJBRV.
7. Богданова В. О. Философское осмысление феномена «субъектность» // Социум и власть. 2023. Т. 3. № 97. С. 7–17. DOI: 10.22394/1996-0522-2023-3-07-17; EDN: VKKIVQ.
8. Богучарский А. В., Марченко Т. А., Переверзева О. В. Очерки по теории публичной политики. Ростов н/Д: Профпресс, 2014. 128 с.
9. Борзых С. В. Социальные смыслы. М.: Инфра-М, 2012. 122 с.
10. Бузгалин А. В., Колганов А. И. Трансформации социальной структуры позднего капитализма: от пролетариата и буржуазии к прекариату и креативному классу? // Социологические исследования. 2019. № 1. С. 18–28. DOI: 10.31857/S013216250003744-1; EDN: ZAKHZZ.
11. Гершанок А. А., Ломоносова Я. Г. Метаморфоза парадигмы государственного управления и новые требования к квалификационным характеристикам госслужащих // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. № 3. С. 323–333. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-3-323-333; EDN: OGUNYA.
12. Гидденс Э. Девять тезисов о будущем социологии // THESIS. 1993. Вып. 1. С. 57–82.
13. Дридзе Т. М. Текстовая деятельность в структуре социальной коммуникации. Проблемы семиосоциопсихологии / Отв. ред. И. Т. Левыкин. М: Наука, 1984. 268 с.

14. Зверева И. А. Теории и методы исследований государственного управления: современные тенденции // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 7–38. URL: <https://vgmu.hse.ru/article/view/24920> (дата обращения: 01.10.2025). EDN: EMGUBK.

15. Игнатъев В. И. Проблема техносубъекта: о субъектности «сущностей-конструкторов» // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13. № 1(1). С. 130–150. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.1.1-130-150; EDN: PKVLEZ.

16. Каган М. С. Человеческая деятельность: опыт системного анализа / Теоретические проблемы философии. Избранные труды в 2 частях. Часть 1. М.: Юрайт, 2018. 191 с.

17. Клименко А. В., Минченко О. С. Полномочия, функции и услуги исполнительной власти: соотношение, классификация и основные характеристики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 1. С. 7–37. DOI: 10.17323/1999-5431-2016-0-1-7-37; EDN: VPRGRD.

18. Косоруков А. А. Публичные ценности и оценка в зарубежных теоретических моделях публичного управления // Политика и общество. 2017. № 9. С. 12–22. DOI: 10.7256/2454-0684.2017.9.21932; EDN: ZHTTYZ.

19. Костровец Л. Б. Новое государственное управление: переход к необюрократии? // Менеджер. 2025. Т. 1. № 107. С. 14–24. DOI: 10.5281/zenodo.1529615; EDN: WZADTB.

20. Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // Ars Administrandi (Искусство управления). 2014. № 2. С. 45–62. EDN: SLJNWL.

21. Купряшин Г. Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределенности // Государственное управление. 2023. № 97. С. 174–189. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-97-174-189; EDN: BSAPON.

22. Ленков Р. В. Проблема целеполагания социокультурной модернизации российских регионов: закономерности, регуляторы, субъектность // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6. № 4. С. 42–54. DOI: 10.18413/2408-9338-2020-6-4-0-3; EDN: XSTQWR.

23. Лепский В. Е. Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ). М.: Когито-Центр, 2015. 106 с.

24. Мерзляков А. А. Социальный диалог как инструмент институционального управления социальным развитием // Философские науки. 2024. Т. 67. № 4. С. 99–113. DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-4-99-113; EDN: BMTJZR.

25. Мещерякова Н. Н., Крыштановская О. В. Смарт-элиты: контуры концепции // Социологическая наука и социальная практика. 2023. Т. 11. № 4. С. 30–52. DOI: 10.19181/snsr.2023.11.4.2; EDN: SLGDNI.

26. Оболонский А. В. Человеческий фактор в государственном управлении периода транзита в свете концепций новой институциональной теории // Вопросы теоретической экономики. 2022. № 1. С. 126–145. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_1_126_145; EDN: BZYGEU.

27. Пилюгина С. А., Сергеева М. Г. Система развития профессиональной субъектности учителя в образовательной организации дополнительного профессионального образования // Концепт. 2025. № 3. С. 154–166. DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11044; EDN: LDMKTK.

28. Поль Рикёр – философ диалога / Отв. ред. И. И. Блауберг. М.: ИФ РАН, 2008. 141 с.

29. Проблема сборки субъектов в постнеклассической науке / Отв. ред.: В. И. Аршинов, В. Е. Лепский. М.: ИФ РАН, 2010. 271 с.

30. Розов М. А. Проблема объекта познания в контексте теории социальных эстафет // Эпистемология и философия науки. 2011. Т. XXIX. № 3. С. 200–225. EDN: OEYPKR.

31. Савельев И. А. Полисубъектность как фактор социального развития в контексте диалогизации и дифференциации отношений «центр – регионы» в федеративном государстве // Философские науки. 2024. Т. 67. № 2. С. 97–116. DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-2-97-116; EDN: PNVVDY.

32. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции / Под ред. Л. И. Якобсон. М.: ВШЭ, 2024. 376 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-4106-7.

33. Сергеев С. Ф. Проблема субъекта и техносубъекта в техногенном мире // Социогуманитарные проблемы укрепления субъектности России / Отв. ред. В. Е. Лепский. М.: Когито-Центр, 2023. С. 157–164. EDN: HYBWAD.

34. Сморгунов Л. В. GR-менеджмент и публичная политика // Полис. 2024. № 6. С. 170–178. DOI: 10.17976/jpps/2024.06.12; EDN: QSNVYP.

35. Смотрицкая И. И. Государственное управление: на пути к диалогу и сотрудничеству? // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. Т. 4. № 61. С. 246–252. DOI: 10.31737/22212264_2023_4_246-252; EDN: UVEQTU.

36. Сыромятников И. В., Репин Э. В. Профессиональная субъектность в системе ориентиров профессиональной подготовки управленческих кадров // Инновации в образовании. 2012. № 5. С. 95–105. EDN: OXJTRJ.

37. Творческие (креативные) индустрии. Справочник / Сост. Е. В. Зеленцова, ред. Н. В. Гладких. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 220 с.

38. Ткаченко И. Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf> (дата обращения: 23.06.2025). EDN: IHWBO.

39. Устюжанцева О. В. Архитектурная субъектность в глобальной инфраструктуре искусственного интеллекта: опыт Индии // Пространственная экономика. 2025. Т. 21. № 3. С. 102–141. URL: DOI: 10.14530/se.2025.3.102-141; EDN: KYNKUY.

40. Ушаков Е. В. Эпоха после нового государственного менеджмента в публичном управлении: поиск новых идей и подходов // Теоретические и прикладные проблемы науки о человеке и обществе. Петрозаводск: Новая наука, 2022. С. 171–185. EDN: EKKFYU.

41. Филиппова В. В. Цивилизационно-ценностная аналитика как метод государственного управления и разработки отраслевых политик // Наука. Культура. Общество. 2023. Т. 29. № 2. С. 28–43. DOI: 10.19181/nko.2023.29.2.3; EDN: UFCIVR.
42. Чевтаева Н. Г. Социология чиновничества в России: дореволюционное наследие и современность // Мир России. Социология. Этнология. 2009. № 3. С. 85–113. EDN: NDSVRR.
43. Штейнберг И. Е. Логические схемы обоснования выборки для качественных интервью: «восьмиоконная» модель // Социология: 4М. 2014. № 38. С. 38–71. EDN: SZSTPJ.
44. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. М.: ШКП, 1995. 759 с.
45. Якунин В. И., Володенков С. В. и др. Государственная политика как объект современных научных исследований // Вестник Московского ун-та. Политические науки. 2024. № 6. С. 50–94. DOI: 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-6-50-94; EDN: LJMALN.
46. Grøn A. B. Bridge over Troubled Waters? Experimental Evidence into the influence of Leadership on Employees' Collaborative Engagement // Public Administration Review. 2025. Vol. 85. No. 2. P. 308–325. DOI: 10.1111/puar.13834.
47. Houtgraaf G., Kruyen P. M., van Thiel S. A connotation to public sector creativity: creative public servants' tendencies to opt for rule-bending // Public Management Review. 2024. Vol. 26. No. 12. P. 3643–3663. DOI: 10.1080/14719037.2024.2351464.
48. Nicmanis M., Spurrier H. H. Getting Started with Artificial Intelligence Assisted Qualitative Analysis: An Introductory Guide to Qualitative Research Approaches with Exploratory Examples from Reflexive Content Analysis // International Journal of Qualitative Methods. 2025. Vol. 24. P. 1–14. DOI: 10.1177/16094069251354863.
49. Thiel J. Creative cities and the reflexivity of the urban creative economy // European Urban and Regional Studies. 2017. Vol. 24. No. 1. P. 21–34. DOI: 10.1177/0969776415595105.
50. van der Meer J., Vermeeren B. et al. The bureaucrat, the entrepreneur, and the networker: Developing and validating measurement scales for civil servants' role perceptions // Public Administration Review. 2024. Vol. 84. P. 500–518. DOI: 10.1111/puar.13702.

Получено редакцией: 27.02.26

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Костко Наталья Анатольевна, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры общей и экономической социологии

Печеркина Ирина Федоровна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и бизнеса

Андрианова Елена Владимировна, кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой общей и экономической социологии

DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.7

Subjectivity of Managers in the Development of Creative Industries in the Territory

Natalia A. Kostko

Tyumen State University, Tyumen, Russia

n.a.kostko@utmn.ru

ORCID: 0000-0003-1618-4548

Irina F. Pecherkina

Tyumen State University, Tyumen, Russia

i.f.pecherkina@utmn.ru

ORCID: 0000-0003-4978-0311

Elena V. Andrianova

Tyumen State University, Tyumen, Russia

e.v.andrianova@utmn.ru

ORCID: 0000-0002-7769-9206

For citation: Kostko N. A., Pecherkina I. F., Andrianova E. V. Subjectivity of managers in the development of creative industries in the territory. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 2. P. 117–143. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.7; EDN: JASMSG.

Abstract. This article presents the results of a study aimed at identifying the factors that shape the essence of managers' activities as actors in the development of creative industries at the regional and municipal levels in the Tyumen Oblast. The subject of the study is the social characteristics and manifestations of subjectivity of managers. The research objective was to determine which of the social parameters accepted in scientific practice that characterise managerial agency are present in their activities amid the existing contradiction between the current classical management model and the manifestations of new, post-bureaucratic management concepts. The authors identify the following parameters for assessing managerial performance: the semantic content of managerial action (the level of development of values and goals), conviction (awareness of the object of managerial action, knowledge of the specifics of the territory as a value, its identity, historical and cultural potential, acceptance of development goals, a vision of key resources and the possibilities for their use); Involvement (readiness for active work, interaction, and building relationships with other subjects); managerial roles/positions (acceptance of responsibility, leadership). The combination and mutual influence of these factors, the synergy characterising the subjectivity of managers, is adopted as a parameter providing an understanding of the hidden, subjective aspects of managers' activities. Another argument in favour of using these parameters is that their consideration allows us to supplement the technological universalism and standardisation of management algorithms and regulations. The study makes an additional contribution to defining the content of the managerial activities of subjects in the development of creative industries in the context of the formation of new management principles. An expert survey has been used as the research method. Thematic analysis was used, that was conducted using manual coding and a combination of two approaches: "Small-q" and "Big-Q". The results of the study showed that experts are ready for the new role of manager – the "networker", but the inertia of the classic "bureaucrat", acting strictly within the framework of formal rules and regulations, remains among the majority of respondents, that confirms the presence in management practice of elements of different models for implementing public administration concepts, and also allows us to emphasise the importance of taking into account the social parameters of the subjectivity of managers in achieving territorial development goals.

Keywords: sociology, public administration, creative industries, bureaucracy, managerial potential, network practices, the role of managers

References

1. Abramova O. G., Mukhaev R. T. A New Model of Public Administration for Modern Russia. *Trendy i upravlenie*, 2017: 3: 11–32 (in Russ.). DOI: 10.7256/2454-0730.2017.3.23843; EDN: ZIPMBN.
2. Adamyants T. Z Social Meanings as a Subject of Sociological Analysis. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2021: 9: 16–25 (in Russ.). DOI: 10.31857/S013216250015252-0; EDN: NKIIOT.

3. Aksenova O. V. Paradigm of social action: professionals in Russian modernization. Moscow, IS RAS, 2016: 304 (in Russ.)
4. Atamanchuk G. V. Osobennosti processov upravleniya v razvitom upravlenii [Features of Management Processes in Advanced Management]. Moscow, Mysl, 1983: 201 (in Russ.).
5. Barabashev A. G. State and public governance: From social organization toward administrative activity. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*, 2024: 4(65): 227–236 (in Russ.). DOI: 10.31737/22212264_2024_4_227-236; EDN: CQIQAY.
6. Basnak D. V. The creation of a new public management system in modern conditions. *Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya*, 2008: 4: 4–26 (in Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2008-0-4-4-26; EDN: JWJBRV.
7. Bogdanova V. O. Philosophical understanding of the phenomenon of “subjectivity”. *Sotsium i vlast*, 2023: 3(97): 7–17 (in Russ.). DOI: 10.22394/1996-0522-2023-3-07-17; EDN: BKKIVQ.
8. Bogucharskij A. V., Marchenko T. A., Pereverzeva O. V. Oчерki po teorii publichnoy politiki [Essays on the theory of public policy]. Rostov-on-Don, Prof-Press, 2014: 128 (in Russ.).
9. Borzyh S. V. Sotsialniye smysly [Social meanings]. Moscow, Infra-M, 2012: 122 (in Russ.).
10. Buzgalin A. V., Kolganov A. I. Social Structure Transformation of Late Capitalism: from Proletariat and Bourgeoisie Towards Precariat and Creative Class? *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2019: 1: 18–28 (in Russ.). DOI: 10.31857/S013216250003744-1; EDN: ZAKHZZ.
11. Gershanok A. A., Lomonosova Ya. G. Metamorphosis of the Public Administration Paradigm and the New Qualification Profile of Civil Servants. *Vestnik KemGU. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2023: 8(3): 323–333 (in Russ.). DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-3-323-333; EDN: OGUNYA.
12. Giddens A. Nine Theses on the Future of Sociology. *THESIS*, 1993: 1: 57–82 (in Russ.).
13. Dridze T. M. Tekstovaya deyatel'nost' v strukture sotsial'noy kommunikatsii. Problemy semiosotsiopsikhologii [Textual activity in the structure of social communication. Problems of semiopsychology]. Moscow, Nauka, 1984: 268 (in Russ.).
14. Zvereva I. A. Theories and methods of research in public administration: modern trends. *Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya*, 2024: 3: 7–38 (in Russ.). URL: <https://vgmu.hse.ru/article/view/24920> Accessed 01.10.2025. EDN: EMGUBK.
15. Ignatyev V. I. Problem of the Techno-Subject: On the Subjectivity of “Entity-Constructors”. *Idei i idealy*, 2021: 13(1): 130–150 (in Russ.). DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.1.1-130-150; EDN: PKVLEZ.
16. Kagan M. S. Human activity: the experience of system analysis. In *Theoretical Problems of Philosophy. Selected Works in 2 Parts. Part 1*. Moscow, Yurayt, 2018: 191 (in Russ.).
17. Klimenko A. V., Minchenko O. S. Powers, functions and services of executive power: correlation, classification and key features. *Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya*, 2016: 1: 7–37 (in Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2016-0-1-7-37; EDN: VPRGRD.
18. Kosorukov A. A. Public values and assessment in foreign theoretical models of public administration. *Politika i obshchestvo*, 2017: 9: 12–22 (in Russ.). DOI: 10.7256/2454-0684.2017.9.21932; EDN: ZHTTYZ.
19. Kostrovets L. B. New public administration: transition to neobureaucracy? *Manager*, 2025: 1: 107: 14–24 (in Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.1529615; EDN: WZADTB.
20. Krasilnikov D. G., Sivintseva O. V., Troitskaya E. A. Modern Western management models: synthesis of New Public Management and Good Governance. *Ars Administrandi*, 2014: 2: 45–62 (in Russ.). EDN: SLJNWL.
21. Kupryashin G. L. Political-Administrative Capacities of Governance in Conditions of Turbulence and Uncertainty. *Gosudarstvennoe upravlenie*, 2023: 97: 174–189 (in Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2023-97-174-189; EDN: BSAPOH.
22. Len'kov R. V. The problem of targeting socio-cultural modernization of Russian regions: patterns, regulators, subjectivity. *Nauchnyj rezultat. Sociologiya i upravlenie*, 2020: 6: 4: 42–54 (in Russ.). DOI: 10.18413/2408-9338-2020-6-4-0-3; EDN: XSTQWR.
23. Lepskij V. E. Ehvoluciya predstavleniy ob upravlenii (metodologicheskij i filosofskiy analiz) [Evolution of management concepts (methodological and philosophical analysis)]. Moscow, Kogito-Centr, 2015: 106 (in Russ.).

24. Merzlyakov A. A. Social Dialogue as an Instrument of Institutional Governance in Social Development. *Filosofskie nauki*, 2024: 67: 4: 99–113 (in Russ.). DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-4-99-113; EDN: BMTJZR.
25. Meshcheryakova N. N., Kryshtanovskaya O. V. Smart elite: conceptual framework. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsialnaya praktika*, 2023: 11: 4: 30–52 (in Russ.). DOI: 10.19181/snsp.2023.11.4.2; EDN: SLGDNI.
26. Obolonsky A. V. Human factor in governance during transit times in a view of new institutionalism concepts. *Voprosy teoreticheskoy ehkonomiki*, 2022: 1: 126–145 (in Russ.). DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_1_126_145; EDN: BZYGEU.
27. Pilyugina S. A., Sergeeva M. G. The system of development of teacher's professional subjectivity in an educational organization of additional professional education. *Koncept*, 2025: 3: 154–166 (in Russ.). DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11044; EDN: LDMKTK.
28. Pol Riker – filosof dialoga [Paul Ricoeur is a philosopher of dialogue]. Ed. by I. I. Blauberg. Moscow, IF RAN, 2008: 141 (in Russ.).
29. Problema sborki sub'ektov v postneklassicheskoy nauke [The problem of assembling subjects in post-nonclassical science]. Ed. by V. I. Arshinov, V. E. Lepski. Moscow, IF RAN, 2010: 271 (in Russ.).
30. Rozov M. A. Problema ob'ekta poznaniya v kontekste teorii socialnyh estafet [The Problem of the Object of Cognition in the Context of the Theory of Social Passages]. *Ehpistemologiya i filozofiya nauki*, 2011: XXIX: 3: 200–225 (in Russ.). EDN: OEYPKR.
31. Savelev I. A. Polysubjectivity as a Factor of Social Development in the Context of Dialogization and Differentiation of Center–Region Relations in the Federal State. *Filosofskie nauki*, 2024: 67: 2: 97–116 (in Russ.). DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-2-97-116; EDN: PNVVDY.
32. Self-organization of Citizens, Charity and the Third Sector: Theories, History and Modern Trends. Ed. by L. Yakobson. Moscow, Izd. dom VShE, 2024: 376 (in Russ.). DOI: 10.17323/978-5-7598-4106-7.
33. Sergeyev S. F. The problem of the Subject and the Technosubject in the Technogenic World. In Socio-humanitarian problems of strengthening the subjectivity of Russia. Ed. V. E. Lepsky. Moscow, Kogito-Centr. 2023: 157–164 (in Russ.). EDN: HYBWAD.
34. Smorgunov L. V. GR-management and public policy. *Polis*, 2024: 6: 170–178 (in Russ.). DOI: 10.17976/jpps/2024.06.12; EDN: QSNVYP.
35. Smotrinskaya I. I. Public governance: Towards dialogue and cooperation? *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy asociacii*, 2023: 4: 61: 246–252 (in Russ.). DOI: 10.31737/22212264_2023_4_246-252; EDN: UVEQTU.
36. Syromyatnikov I. V., Repin E. V. Professional'naya sub'ektnost' v sisteme orientirov professionalnoj podgotovki upravlencheskih kadrov [Professional Subjectivity in the System of Guidelines for Professional Training of Managerial Personnel]. *Innovacii v obrazovanii*, 2012: 5: 95–105 (in Russ.). EDN: OXJTPJ.
37. Creative industries. Reference book. Ed. by N. V. Gladkikh. Moscow, NIU VShE, 2022: 220 (in Russ.).
38. Tkachenko I. N. Public governance stakeholders: scientific review of modern research. *Vestnik evrazijskoj nauki*, 2023: 15: 6 (in Russ.). URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf> Accessed 23.06.2025. EDN: IHWBO.
39. Ustyuzhantseva O. V. Architectural Agency in the Global Artificial Intelligence Infrastructure: The Case of India. *Prostranstvennaya Ekonomika*, 2025: 21: 3: 102–141 (in Russ.). DOI: 10.14530/se.2025.3.102-141; EDN: KYNKUY.
40. Ushakov E. V. The era after the new public management: the search for new ideas and approaches. In Theoretical and applied problems of the science of man and society. Petrozavodsk: Novaya nauka, 2022: 171–185 (in Russ.). EDN: EKKFYY.
41. Filippova V. V. Civilizational-value analytics as a method of public administration and sectoral policies. *Nauka. Kultura. Obshchestvo*, 2023: 29: 2: 28–43 (in Russ.). DOI: 10.19181/nko.2023.29.2.3; EDN: UFCIVR.
42. Chevtava N. G. Sociologiya chinovnichestva v Rossii: dorevolucionnoe nasledie i sovremennost' [Sociology of the Civil Service in Russia: Pre-Revolutionary Heritage and Modern Times]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 2009: 3: 85–113 (in Russ.). EDN: NDSVRR.

43. Steinberg I. E. A logical scheme to justify the sample in qualitative interview: an “8-window sample model”. *Sotsiologiya: 4M*, 2014: 38: 38–71 (in Russ.). EDN: SZSTPJ.
44. Shchedrovickij G. P. *Izbrannye Trudy [Selected Works]*. Moscow, ShKP, 1995: 759 (in Russ.).
45. Yakunin V. I., Volodenkov S. V. et al. Public Policy as an Object of Contemporary Research. *Vestnik Moskovskogo un-ta. Politicheskie nauki*, 2024: 6: 50–94 (in Russ.). DOI: 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-6-50-94; EDN: LJMALN.
46. Grøn A. B. Bridge over Troubled Waters? Experimental Evidence into the influence of Leadership on Employees’ Collaborative Engagement. *Public Administration Review*, 2025: 85(2): 308–325. DOI: 10.1111/puar.13834.
47. Houtgraaf G., Kruyen P. M., van Thiel S. A connotation to public sector creativity: creative public servants’ tendencies to opt for rule-bending. *Public Management Review*, 2024: 26(12): 3643–3663. DOI: 10.1080/14719037.2024.2351464.
48. Nicmanis M., Spurrier H. H. Getting Started with Artificial Intelligence Assisted Qualitative Analysis: An Introductory Guide to Qualitative Research Approaches with Exploratory Examples from Reflexive Content Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 2025: 24: 1–14. DOI: 10.1177/16094069251354863.
49. Thiel J. Creative cities and the reflexivity of the urban creative economy. *European Urban and Regional Studies*, 2017: 24(1): 21–34. DOI: 10.1177/0969776415595105.
50. van der Meer J., Vermeeren B. et al. The bureaucrat, the entrepreneur, and the net-worker: Developing and validating measurement scales for civil servants’ role perceptions. *Public Administration Review*, 2024: 84: 500–518. DOI: 10.1111/puar.13702.

The article was submitted on: February 27, 2026

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Natalia A. Kostko, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of General and Economic Sociology

Irina F. Pecherkina, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business

Elena V. Andrianova, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of General and Economic Sociology