

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Арт-индустрия»

# Оглавление

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                         | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                         | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                               | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                   | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                           | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                             | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                        | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                  | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                   | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                       | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                       | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                              | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Арт-индустрия».....</b>                                                                    | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Арт-индустрия» .....                                                                    | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия».....                                                                | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия» .....                  | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия» .....                       | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в «Арт-индустрии».....                                | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Арт-индустрия» .....                                    | 11        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия» ..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия» ..... | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона.....                                   | 13        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                           | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе.....</b>                                                            | <b>16</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Арт-индустрия».....                                                                            | 16        |
| Эффект 1. Преображение территории и создание уникального центра притяжения.....                                                 | 17        |
| Эффект 2. Социальная трансформация и формирование креативной экосистемы .....                                                   | 17        |
| Эффект 3. Формирование глобального бренда территории через регулярные масштабные события .....                                  | 17        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе.....                                                                 | 18        |
| Сценарий 1. Создание привлекательной и устойчивой экосистемы для арт-индустрии в регионе .....                                  | 18        |
| Сценарий 2. Формирование внутреннего арт-рынка через популяризацию искусства .....                                              | 19        |
| Сценарий 3. Монетизация идентичности региона через арт-продукты и брендинг .....                                                | 21        |
| <b>4. Предпосылки для роста.....</b>                                                                                            | <b>22</b> |
| 4.1. Основные запросы арт-сообщества .....                                                                                      | 22        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Арт-индустрия».....                                                                 | 24        |
| 4.2.1 Барьеры для развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе .....                                                            | 24        |
| 4.2.2 Драйверы для развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе .....                                                           | 25        |

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Арт-индустрия» .....</b>                    | <b>27</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Арт-индустрия» .....</b>                          | <b>29</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                         | <b>34</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Арт-индустрия» .....                              | 34        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                      | 34        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                     | <b>37</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                        | 37        |
| Креативная экономика .....                                                                    | 37        |
| Инструменты развития.....                                                                     | 38        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и «Арт-индустрии» ..... | 39        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                      | 41        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными ресурсами, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для арт-индустрии это может быть, например, проведение ярмарок, биеннале, продажа произведений на аукционе). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.



## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым сквозным индустриям — дизайну, программному обеспечению, рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические

сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разработан с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.*

## 2. Общая информация об индустрии «Арт-индустрия»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Арт-индустрия»

В России арт-индустрия включает в себя 4 вида экономической деятельности (ОКВЭД):

47.78.5 Деятельность коммерческих художественных галерей, торговля розничная произведениями искусства в коммерческих художественных галереях

74.20 Деятельность в области фотографии

90.03.2 Деятельность художников<sup>1</sup>

90.03.9 Деятельность в области художественного творчества прочая

Арт-индустрия представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, включающих создание творческого продукта (произведения), его всестороннюю поддержку на этапе производства, а также последующее формирование арт-рынка, продвижение и продажу (дистрибуцию) таких произведений.

Специфика арт-индустрии заключается в том, что на первоначальной стадии произведения искусства представляют собой символический капитал, который монетизируется в дальнейшем. Рост стоимости произведений искусства определяется уникальностью художественной работы, ростом интереса к творчеству художника (его продвижению на федеральные и мировые арт-рынки), институциональной поддержкой художника со стороны галерей и музеев (персональными выставками, участием художника в знаковых коллективных выставках, биеннале, заказами со стороны арт-институций). На ценообразование произведений искусства влияет множество факторов, среди которых индивидуальные характеристики работы, авторская история, рыночный контекст и спрос со стороны коллекционеров.

Основными центрами развития арт-индустрии в регионах РФ (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга) являются: Екатеринбург, Нижний Новгород, Красноярск, Самара, Тюмень, Иркутск, Владивосток и др. города, где существуют крупные музеи, галереи, центры современного искусства, институты развития креативных индустрий, арт-кластеры. При этом по итогам внедрения регионального стандарта развития креативных индустрий можно отметить, что наиболее системно арт-индустрия развивается в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Красноярске.

В целом, в российских регионах крайне мало представлен галерейный бизнес (недостаточное количество галерей в крупных городах, непрофессиональный подход к организации галерейного бизнеса), в регионах редки случаи проведения арт-аукционов, которые являются

---

<sup>1</sup> Здесь и далее под «художником» имеется в виду создатель произведения искусства: от классических форм (картины, скульптуры, графические изображения и т.п.) до новых форматов (фотография, видео, инсталляции и перформансы, объекты паблик-арт, сайнс- и био-арта, диджитал-арта и др.).

важным элементом арт-рынка. При том что арт-индустрия играет большую роль в межотраслевом балансе.

На сегодняшний день в арт-индустрии наблюдается рост спроса на графику и тиражные работы (по примеру ярмарки графики «Контур» в Нижнем Новгороде, ярмарки современного искусства Port Art Fair в «Севкабель Порту» в Санкт-Петербурге), создаются специальные условия для приобретения недорогих произведений искусства (в дополнение к крупным художественным выставкам открываются продажи с более доступными по цене произведениями).

Создателями арт-продукта на современном арт-рынке являются художники, работающие в таких направлениях и жанрах, как инсталляция, стрит-арт, медиа-арт, фотография, концептуальное искусство и т. п., с новыми медиа (цифровое и генеративное искусство, иммерсивные инсталляции и видео-арт, видеоигры).

Члены «Союза художников России» (российского и региональных отделений) также являются участниками арт-рынка, специализирующимися на создании произведений искусства, преимущественно, в традициях реализма и академизма XIX века. Основными покупателями таких произведений искусства являются узкий круг почитателей творчества отдельных художников, любители реалистического искусства и китайские арт-институции и коллекционеры.

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия»

В большинстве регионов РФ арт-индустрия представлена художниками, галеристами, кураторами современного искусства, арт-критиками, коллекционерами и меценатами. Основными площадками для экспертизы произведений изобразительного искусства выступают музеи и центры современного искусства; продажа произведений изобразительного искусства осуществляется в галереях, на аукционах, посредством частных продаж (художник — коллекционер; художник — куратор, дилер — коллекционер и т. п.).

Особенностью формирования цены на российском арт-рынке является отсутствие прозрачного ценообразования.

Участники процесса ценообразования в арт-индустрии — это: 1) художник (определяет цену самостоятельно или с помощью экспертов — галеристов, аукционного дома, искусствоведов (в части экспертизы произведения, провенанса)); 2) галерея (работает по договору с художником, зарабатывает на прибыли от продажи); 3) аукционный дом (как вариант, онлайн-аукционы); 4) кураторы, арт-критики / арт-блогеры, искусствоведы-эксперты (участники процесса формирования известности и значимости художника, что оказывает влияние на обозначение стоимости авторских произведений искусства).

Покупателями произведений и услуг искусства являются: 1) широкая аудитория (билетная система на посещение выставок, арт-фестивалей, событий в сфере искусства); 2) коллекционеры (приобретение произведений искусства в галереях, на аукционах, на ярмарках, частные покупки у художников и через посредников-дилеров) или заказчики из бизнес-сферы для корпоративных коллекций или для решения бизнес-задач (декорирование интерьеров отелей, ресторанов, офисов; разработка уникального художественного стиля для бизнес-продуктов и т. п.); 3) музеи и учреждения культуры через систему госзакупок или посредством специального заказа — оказания услуги художником

по созданию художественной работы для временного экспонирования и последующей передачи ее в дар арт-институции, что включает в себя оплату стоимости расходных материалов на создание работы и гонорара художнику.

Современный арт-рынок представлен первичным и вторичным рынками.

Первичный рынок — прямая продажа произведений искусства, осуществляющаяся через галереи, арт-дилеров, аукционы. На стадии производства цена произведений изобразительного искусства формируется на основании следующих показателей: 1) стоимость художественных материалов, используемых для создания произведения; 2) стоимость интеллектуального труда художника; 3) уровень известности художника (уникальность художественного стиля, сотрудничество с галереями, количество персональных и коллективных выставок в портфолио, публичная известность и т. п.) (может определяться, например, «Единым художественным рейтингом»). Приобретение произведений искусства современных художников представляет собой накопление символического капитала, который работает по принципу инвестиций (сохранение и накопление капитала в будущем), существенный рост капитала (примерно через 50 лет) зависит от роста известности художника.

Вторичный рынок представляет собой: а) заказ на создание произведений искусства со стороны арт-институций; девелоперов, бизнесменов (художник предоставляет услуги по созданию произведений искусства для определенных целей); б) продажа билетов на художественные мероприятия, где основным контентом являются произведения искусства; в) арт-мероприятия, которые являются источником заработка для туризма и сектора гостеприимства.

| Создание / Производство                       | Дистрибуция                                                                                         | Потребление                                                                                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Художник (автор, скульптор и т. д.)           | Галереи, Арт-дилеры, Аукционные дома, Онлайн-платформы (аукционы), Критики, Арт-медиа (продвижение) | Коллекционеры (частные, институциональные) Музеи, Посетители выставок и музеев, арт-событий |
| Куратор (формирование концепции, отбор работ) | Галереи, Музеи, Биеннале, Критики, Арт-медиа (продвижение)                                          | Музеи, Фонды, Посетители выставок и музеев, арт-событий                                     |
| Художник-исполнитель (в составе арт-проекта)  | Арт-ярмарки, Биеннале, Критики, Арт-медиа (продвижение)                                             | Музеи, Фонды, Посетители выставок и музеев, арт-событий                                     |

|                                                                                      |                                        |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Фотограф (авторская съемка, съемка работ для каталогов, заказчиков)                  | Онлайн-платформы и маркетплейсы        | Покупатели (инвестиционные, декоративные), Посетители выставок и музеев, арт-событий |
| Реставратор, Изготовитель материалов                                                 | Кураторы (организация выставок)        | Корпоративные клиенты (офисы, бренды), Музеи, Организаторы арт-событий               |
| Художественные объединения, Арт-резиденции                                           | Агенты, Арт-консультанты               | Государственные учреждения, Бизнес-заказчики, Меценаты                               |
| Дизайнер (разработка арт-объектов)                                                   | Агенты, Арт-консультанты, Дизайн-медиа | Аудитория дизайн-продукции, паблик-арта, Бизнес-заказчики                            |
| Студия, Мастерская художника (физическое создание объектов помощниками или командой) | Агенты, Арт-консультанты               | Участники арт-мероприятий арт-перформансов, зрители                                  |

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия»

В большинстве регионов РФ арт-индустрия представлена минимально и отдельными типами субъектов (на уровне музеев и нескольких частных галерей, сообществ художников). В некоторых, наоборот, арт-индустрия — развитая сфера, влияющая на бренд региона (Свердловская область, Нижегородская область, Красноярский край). Но фактически всеми звеньями цепочки создания стоимости арт-индустрия представлена только в Москве и Санкт-Петербурге. Поэтому регионам имеет смысл оценивать состояние своей арт-индустрии не формально по приведенной ниже методике, а ориентируясь на качественные и имиджевые критерии (такие как наличие известных художников, присутствие крупных музейных институций и / или фондов, упоминания региона в арт-изданиях, наличие арт-событий и т. п.)<sup>2</sup>.

Ниже приводятся несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в конкретной креативной индустрии.

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках арт-индустрии, а не во всем спектре креативных индустрий.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия»

Шаги:

1.1. Декомпозиция арт-индустрии на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- художники, кураторы (создание произведений, арт-программ, выставок и др.);
- проектирование, монтаж и проведение выставок;
- техническая реализация и производство креативного продукта;
- продвижение и дистрибуция креативного продукта.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение организаций, компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в «Арт-индустрии»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- Рентабельность по валовой прибыли;
- Рентабельность по операционной прибыли;
- Чистая рентабельность;
- Темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей участников рынка, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Арт-индустрия»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по конкретному направлению (например, «Искусствоведение», «История искусства», «Музейное дело» и т. п.);
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство;
- научно-исследовательская деятельность вузов в индустрии и смежных областях.

### 3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- мастерские художников, арт-резиденции;
- галереи, аукционные дома, арт-ярмарки;
- выставочные пространства, арт-кластеры.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

## 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия»

Базово специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в арт-индустрии обоснована, если в регионе сосредоточено множество галерей, генерирующих высокую долю выручки, при этом в регионе достаточно собственных самобытных художников и кураторов, а инфраструктура обеспечивает возможности для развития и масштабирования индустрии в формате арт-ярмарок, выставок и арт-проектов.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$



$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии в регионе

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Арт-индустрия»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии, и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в арт-индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                                       | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                                                                             | Финансовые показатели                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), Министерство культуры (федеральное и региональное), «СПАРК-Интерфакс» <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное), Министерство культуры (федеральное и региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

<sup>3</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

| Тип                          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Создатели                    | Физические лица — творческие деятели, создающие произведения искусства, крафтовый продукт (декоративно-прикладное искусство), продюсеры и кураторы, создающие события в сфере культуры и искусства                                                                                              | Художники: Анна Снегина, Александр Баженов (Екатеринбург), Наташа Шалина (Санкт-Петербург), Василий Слонов, Александр Мортаев, Анастасия Рыбакова, Анастасия Безвершук, Элина Гусарова (Красноярск), Лукия Мурина, Лолита Моисцрапишвили (Томск), Михаил Чувакин (Владивосток), Юлия Безштанко (Челябинск), Василий Кузнецов (Иркутск).<br>Кураторы: Алиса Прудникова (Екатеринбург, Москва), Алиса Савицкая (Нижний Новгород), Антон Кочуркин, Юлия Бычкова, Иван Полисский (Калужская область), Сергей Ковалевский, Оксана Будулак (Красноярск). |
| Музеи современного искусства | Юридические лица, осуществляющие выставочную, просветительскую, образовательную деятельность в сфере культуры и искусства; авторитетные площадки для проведения выставок и событий для современных художников                                                                                   | Музейный центр «Площадь Мира» (Красноярск); галерея современного искусства Sinara art (Екатеринбург); центр современного искусства «Арсенал» (Нижний Новгород).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Образовательные организации  | Организации, обеспечивающие подготовку профессиональных кадров. Типы образовательных организаций в сфере арт: а) академическое художественное образование; б) современное художественное образование; в) образование в сфере сопровождения художественной жизни (арт-критика, искусствоведение) | Сибирский институт искусств имени Д. А. Хворостовского; Школа современного искусства на базе Музейного центра «Площадь Мира»; Департамент искусствоведения, культурологии и дизайна Уральского федерального университета имени первого президента России Б. Н. Ельцина; Кафедра                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>культурологии и искусствоведения Сибирского федерального университета; Школа культурной журналистики Фонда «ПРО АРТЕ» для Урала, Сибири и Дальнего Востока (на данный момент проект не действует, но его эффективность подтверждается деятельностью выпускников).</p>                                                                                                                                                          |
| <p>Меценаты, коллекционеры</p> | <p>Индивидуальные предприниматели, руководители бизнес-компаний, заинтересованные в искусстве как а) инвестирование личных капиталов в искусство; б) в инструменте развития для бизнеса (повышение привлекательности бизнеса для клиентов; получение прибыли от бизнеса вокруг арт-событий)</p> | <p>Наталья Коренченко — коллекционер и меценат, директор по развитию центра современного искусства «Студия Тихая» (Нижний Новгород), SCAN FAIR (ярмарка современного искусства), SCAN AWARDS (премия художникам) от ресторанной группы Berrywood (Красноярск); Андрей Малахов как создатель центра современного искусства «Сияние» (Апатиты); Алиса Савицкая — куратор, учредитель ежегодной общественной премии «Кариатида».</p> |
| <p>Галереи</p>                 | <p>Организации, занимающиеся продвижением художников и продажей произведений искусства</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Галерея Futuro (Нижний Новгород); галерея «В центре Мира» (Красноярск); галерея В. Бронштейна (Иркутск); галерея Sinara art gallery (Екатеринбург).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Арт-события</p>             | <p>Фестивали, биеннале, ярмарки, — площадки для презентации деятельности художников и кураторов</p>                                                                                                                                                                                             | <p>Красноярская музейная биеннале (Красноярск); Уральская индустриальная биеннале современного искусства (Екатеринбург); Фестиваль ландшафтных арт-объектов «Архстояние»; Ярмарки «Контур» (Нижний Новгород), «Арт Москва», Cosmoscw (Москва), SCAN (Красноярск).</p>                                                                                                                                                             |

|                              |                                                                                       |                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институты развития арт-рынка | Галереи, аукционные дома, фонды современного искусства, медиа о современном искусстве | Арт-аукцион «ON», Благотворительный фонд Владимира Потанина, издание о современной культуре Сибири «Мастера Сибири».                                                |
| <b>Инфраструктура</b>        |                                                                                       |                                                                                                                                                                     |
| Физическая инфраструктура    | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, арт-резиденции           | Креативный кластер «Квадрат» (Красноярск), Центральный выставочный зал «Манеж» (Санкт-Петербург), Дом культуры ГЭС-2 (Москва), арт-резиденция «Заря» (Владивосток). |
| Цифровая инфраструктура      | Онлайн-аукционы, платформы по продаже искусства, онлайн-галереи                       | Аукционные платформы и порталы: Аукционный дом VLADEY, аукционная онлайн-платформа Bidspirit, онлайн-платформа ARTInvestment, Маркетплейс искусства Bizar.          |

### 3. Сценарии развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Арт-индустрия»

Развитие арт-индустрии может стать для регионов стратегическим фактором конкуренции и системной трансформации. Крупные арт-события и современные культурные институции могут помочь региону выйти на международный уровень, создать креативное сообщество, привлечь туристов и инвесторов, сформировать новый статус территории. Проекты в сфере арт-индустрии могут являться катализаторами, которые приводят к измеряемым экономическим, социальным и репутационным эффектам.

#### Эффект 1. Преображение территории и создание уникального центра притяжения

Крупный арт-проект может существенно изменить восприятие и экономику ранее малопримечательной или депрессивной территории или города, превратив ее в самостоятельную точку притяжения для туристов и инвесторов.

Например, арт-парк «Никола-Ленивец» (Калужская область) стал крупнейшим в России и Европе лэнд-арт парком и круглогодично генерирует туристский поток на когда-то заброшенную территорию (около 250 тыс. человек в год), что создает новую локальную экономику.

Другой пример — открытие Музея Гуггенхайма в 1997 г. превратило индустриальный город Бильбао (Испания) в одну из мировых культурных столиц. Проект привлек миллиарды евро инвестиций в инфраструктуру и сервисы, полностью изменив экономическую модель города.

## Эффект 2. Социальная трансформация и формирование креативной экосистемы

Инвестиции в арт-индустрию меняют социальную среду территории: удерживают молодежь, вовлекают местное сообщество, создают новые рабочие места и формируют среду для творческих профессионалов.

Например, создание арт-резиденции и проведение регулярного арт-фестиваля в Выксе (Нижегородская область) позволил сократить отток молодежи, повысить качество городской среды, сформировать новую городскую идентичность, альтернативную заводской.

Другой пример — Суздаль (Владимирская область) изначально будучи центром исторического туризма, в 2010-е гг. активно начал продвигать себя через арт-повестку: проведение фестивалей и арт-праздников, создание арт-центров. Эта программа усилила территориальный бренд Суздаля и способствовала развитию смежных отраслей (например, туризма, через увеличение турпотока до 1 млн человек в год).

## Эффект 3. Формирование глобального бренда территории через регулярные масштабные события

Регулярные международные арт-события создают устойчивую репутацию, выводя регион на мировой уровень. Они работают как долгосрочные инвестиции в имидж территории или города, влияя на смежные отрасли.

Фестиваль «Стенография» в Екатеринбурге (Свердловская область) — один из старейших и крупнейших фестивалей уличного искусства в России, ежегодно трансформирующий городское пространство. За время своего существования проект привлек сотни художников и изменил облик десятков городских объектов, сделало Екатеринбург российской столицей стрит-арта.

Другой пример — Венецианская биеннале (Италия) ежегодно привлекает около 700 тыс. посетителей, а экономический эффект для города оценивается в сотни миллионов евро. Биеннале сформировало культурный бренд Венеции не только как исторического, но и современного центра.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе

### Сценарий 1. Создание привлекательной и устойчивой экосистемы для арт-индустрии в регионе

Регион становится самодостаточным центром арт-рынка, привлекающим инвестиции, высококвалифицированные кадры и туристические потоки, что ведет к формированию новых точек экономического роста, снижению оттока творческой молодежи и повышению инвестиционной привлекательности территории в целом.

Сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию создания максимально благоприятного делового климата для привлечения и удержания специалистов в сфере искусства. Главная цель — сформировать устойчивую экосистему, где художники работают в комфортных, предсказуемых и экономически выгодных условиях; существует развитая система галерей (не менее 3–5 галерей на 1 млн человек населения), проводятся аукционы, ежегодные ярмарки современного искусства; действует арт-резиденция с локальной спецификой; существует не менее пяти крупных выставочных площадок; эффективно реализуется система госзакупок произведений искусства; существует удобная логистика и система гостеприимства для коллекционеров и арт-туристов.

Одной из стратегических целей сценария является создание локального арт-рынка, повышение конкурентоспособности художников из региона на российском и международном уровнях посредством проведения аукционов и ярмарок современного искусства.

### **Логика реализации**

- Создание благоприятных финансовых условий: субсидии на оплату аренды мастерских, студий, выставочных площадок;
- Проведение аукционов и ярмарок современного искусства; поддержка участия местных художников на федеральных ярмарках современного искусства (например, в Cosmoscw);
- Развитие галерейного бизнеса в регионе за счет субсидий и льгот на аренду галерейных пространств; разработка образовательных программ для желающих заниматься галерейным бизнесом в регионе и т. п.;
- Создание арт-резиденций как в крупных городах региона, так и в уникальных (природа, история места, знаковые культурные объекты, заинтересованность крупных бизнес-компаний) местах региона;
- Создание филиалов авторитетных федеральных учреждений культуры и искусства (музеев) и создание новых центров современного искусства;
- Преобразование индустриальной инфраструктуры в регионе в арт-кластеры, креативные пространства.

### **Кейс региона**

- *Нижний Новгород (Нижегородская область) демонстрирует экосистемный подход к развитию арт-индустрии, за счет чего трансформируется в полноценный центр арт-индустрии, используя полный набор инструментов, от инфраструктуры до крупных международных событий. Ключевую роль в этом процессе играет проектный офис «Центр 800», целью которого является создание целостной экосистемы для синергии государственных, деловых и творческих субъектов. Экосистема включает такие специализированные события, как Биеннале экологического искусства, которая выводит город в глобальный контекст и привлекает художников международного уровня. Эффект усиливается благодаря развитию сообщества коллекционеров и ярмарке графики «Контур», создавая полноценный арт-рынок внутри региона и задавая импульс коллекционной деятельности в регионе, появлению современного искусства в интерьерах домов и общественных пространств.*
- *Аналогичный эффект демонстрирует Суздаль (Владимирская область), который через культурное программирование и проекты «МИРА центра» (выставочные площадки «Ларец», «Аквариум», «Коллайдер», «ГЭС на Нерли» и др., фестивали «Музыкальная экспедиция», «Сенокос», «Гастевские выходные» и др.) смог обеспечить привлечение*

аудитории из крупных центров (Москва, Санкт-Петербург), инвестиции в инфраструктуру (отели, кафе и рестораны), привлечение крупных событий (Летний фестиваль Дениса Мацуева в Суздале и др.).

### **Другие примеры**

- Создание арт-кластеров и арт-резиденций в регионе также обеспечивает эффект привлечение творческих кадров и внимания к региону. Кейс программы «PolArt» в Норильске (Красноярский край), поддерживаемой ПАО «ГМК «Норильский никель», показывает, как арт-институт может стать точкой международного притяжения. Резиденция привлекает в заполярный город художников, фотографов и исследователей со всей страны и из-за рубежа. При этом в Красноярске параллельно эффективно действует арт-кластер: Сибирский институт развития креативных индустрий (Красноярск) располагается на территории бывшего завода «Квант» с 2021 года, включает в себя галерею «Индустрия» для продажи произведений декоративно-прикладного творчества местного производства, проведения выставок; мастерские художников; выставочные пространства для сдачи в аренду и т. п.
- Центр современного искусства «Сияние» в Апатитах (Мурманская область) стал точкой притяжения и социокультурной трансформации для всего региона. Центр не только проводит масштабные резиденции, но и ведет активную выставочную, образовательную и просветительскую деятельность, интегрируя искусство в городскую среду. Резиденция создает новую идентичность для малого города, переключая фокус с индустриального прошлого на творческое будущее. Аналогичный эффект получен во Владивостоке (Приморский край) благодаря деятельности Центра современного искусства «Заря» на территории бывшей швейной фабрики (арт-резиденция, выставки, работы под открытым небом и т. п.).

## **Сценарий 2. Формирование внутреннего арт-рынка через популяризацию искусства**

В регионе формируется широкий и компетентный внутренний рынок, где жители становятся активными потребителями искусства, что обеспечивает устойчивость локальной арт-сцены, повышает социальный капитал и улучшает качество городской среды.

В качестве одной из ключевых проблем для развития арт-индустрии можно обозначить низкий уровень значимости искусства для жителей регионов. Данная проблема может быть решена только системно через развитие образовательных практик в области искусства на всех ступенях образования — дошкольное, школьное, профессиональное, дополнительное для взрослой аудитории. Основной результат реализации данного сценария — повышение значимости искусства в регионах, что приведет к развитию арт-индустрии (появлению коллекционеров, коллаборации бизнеса и искусства, потребности в посещении художественных событий и т. п.).

### **Логика реализации**

- На уровне дошкольного и школьного образования интерес к изобразительному искусству может быть повышен за счет проведения уроков «Мировой художественной культуры» в инновационных форматах (игровая форма, новые арт-практики, знакомство с произведениями современного искусства и т. п.);



- Согласование действий Министерства науки и высшего образования РФ, Министерства культуры РФ и Министерства туризма региона по организации регулярных выездных мероприятий для дошкольников и школьников в музеях на выставки классического и современного искусства (создание единого экскурсионного центра для организации таких мероприятий);
- Модернизация художественных школ в регионах и обновление в них образовательных программ с включением программ по изучению современного искусства и новых медиа;
- Увеличение целевого бюджетного набора на образовательные направления в сфере культуры и искусства как в профильных высших учебных заведениях, так и в университетах;
- Программы дополнительного образования для взрослых в области искусства и художественных практик, корпоративные курсы повышения квалификации в сфере искусства и современного искусства.

#### Кейс региона

- *«Новая художественная школа имени А. Г. Поздеева» (Красноярск): помимо подготовки к поступлению в профильные высшие учебные заведения и освоения академических художественных практик в школе реализуются программы изучения модернистских и постмодернистских художественных традиций; узнаваемый визуальный стиль создается на основе авангардных произведений красноярского художника А. Г. Поздеева; школьники участвуют в создании паблик-арт-объектов и муралов.*

#### Другие примеры

- *«Мастерская трогательных дел» в Музейном центре «Площадь Мира» (Красноярск) представляет выставки детского искусства, созданные под руководством кураторов музея или приглашенных кураторов из других регионов. С 2013 года участники мастерской уже представили такие совместные выставочные проекты как «Ух ты, да это же Андрей!», «Трогательные создания»; «Дом, который построил...» (в рамках XVI Красноярской музейной биеннале «Принцип надежды»). Помимо приобретения расходных материалов для выставок, мастерская вступает в коллаборации с организациями, занимающимися сбором и переработкой старых вещей.*
- *Стратегический проект «АртПоколение» Управления культуры Екатеринбурга, направленный на модернизацию художественных школ региона, увеличение доступности художественного образования за счет расширения сети художественных школ, приобретения оборудования и материалов для освоения детьми художественного творчества.*

### Сценарий 3. Монетизация идентичности региона через арт-продукты и брендинг

Регион создает сильный, узнаваемый бренд, который становится основой для экспорта культурного продукта, привлечения туристических потоков и инвестиций в креативную экономику, что напрямую влияет на рост доходов в сфере услуг и создание новых рабочих мест.

Сценарий предполагает целенаправленную работу по созданию и продвижению культурного кода, бренда региона через продукты художественного творчества (кураторские выставки,

произведения искусства, арт-резиденции). Культурный код — переосмысление исторического наследия, самобытных явлений региона в контексте современной культуры. Культурный код может быть связан с позитивным историческим наследием региона, этнической самобытностью региона, яркими явлениями в современной культурной жизни региона. Создание культурного кода и узнаваемых арт-проектов может стать опорой для социально-экономического развития региона, так как уникальные арт-проекты способны привлекать туристические потоки и обеспечивать доход сектору гостеприимства региона.

### Логика реализации

- Создание арт-резиденции с ориентацией на художественное переосмысление локальной специфики, местного культурного контекста;
- Проведение событий в сфере искусства, продвигающих культурный код региона — биеннале, выставки-блокбастеры, фестивали и т. п.;
- Развитие коллабораций художников с девелоперами (создание паблик-арт-объектов и муралов в жилых комплексах); с отельным бизнесом (замена принтов и картин с пейзажами на произведения местных художников в интерьерах отелей); с ресторанами (создание уникальных интерьеров и элементов сервиса, посуды с локальным колоритом);
- Создание парков ленд-арта в пригородах больших городов, которые могут выступить «визитной карточкой» для брендинга регионов. Создание парков паблик-арта в городских парковых зонах и вокруг музеев;
- Установка паблик-арт-объектов с локальными визуальными образами на городских площадях и в общественных пространствах;
- Развитие в регионе новых медиа (видео-арт, паблик-арт, ленд-арт, медиаарт, цифрового искусства и т. п.) через проведение крупных фестивалей с насыщенной выставочной и образовательной программой.

### Кейс региона

- *Биеннале: С 1995 года в Красноярске существует Красноярская музейная биеннале (по сути — биеннале современного искусства), которая концептуально ориентирована на художественное осмысление пространства и духа места. В частности, одна из стратегий биеннале заключалась в приглашении местных, российских и зарубежных художников к работе в музеях региона (Шушенское, Игарка, Норильск, Бородино и др.) для создания произведений искусства с локальной спецификой. Уральская индустриальная биеннале современного искусства проводилась с 2010 по 2021 годы и за это время стала «визитной карточкой» региона в области искусства, способствовала развитию туризма в регионе, продвинула регион как идеальную модель по работе с индустриальными объектами, обеспечила пиар-продвижение конструктивистских объектов в городе и регионе как туристических объектов.*
- *Арт-резиденции: Арт-резиденции являются эффективным инструментом по созданию и продвижению локальной айдентики. Арт-резиденция «Заря» (Владивосток) направлена на создание культурного кода дальневосточного региона, привлечение внимания к культурному своеобразию региона через приглашение авторитетных современных художников; полярная арт-резиденция «PolArt» в Норильске позволяет художникам исследовать уникальную жизнь индустриального города за Полярным кругом; арт-резиденция «Менчаково» (Суздаль) формирует местную коллекцию современного искусства, привлекает арт-туристов из разных регионов страны, развивает активную выставочную жизнь в регионе.*

- *Уникальные арт-проекты: Арт-парк «Никола-Ленивец» в Калужской области, где проводится фестиваль ленд-арта «Архстояние», фестиваль «Архстояние Детское» и целый ряд событий, разворачивающихся вокруг произведений ленд-арта. Фестиваль Intervals в Нижнем Новгороде — уникальное событие в области медиа-арта, существенно влияющее на бренд региона, туристические потоки и привлекательность области.*

## 4. Предпосылки для роста

### 4.1. Основные запросы арт-сообщества

На данный момент существует неоднородное развитие арт-индустрии в регионах, поэтому запросы варьируются в зависимости от уровня развития художественной культуры региона. Основные запросы арт-сообщества связаны с необходимостью увеличения финансирования как со стороны органов власти, так и со стороны бизнеса, чтобы в регионе могли появляться художники-звезды, узнаваемые на федеральном уровне арт-проекты, способствующие социально-экономическому развитию региона и развитию арт-рынка. Многие запросы арт-сообщества (например, запрос на повышение значимости искусства в обществе через образование) связаны с получением отсроченного эффекта, который станет заметен только через определенное время (10-20 лет), так как развитие арт-индустрии не может происходить мгновенно, а требует долговременного развития.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития арт-индустрии в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов арт-сообщества в регионе.

| Запрос         | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Критичность |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение финансовой нагрузки на учреждения культуры в плане логистики и страхования для межрегионального обмена арт-проектами;</li> <li>• Учреждение премий для художников и арт-проектов;</li> <li>• Выделение грантов для художников (например, на независимую творческую работу в бесплатно предоставляемых мастерских; на поездки в российские и зарубежные арт-резиденции);</li> <li>• Проведение конкурсов среди художников;</li> <li>• Бизнес-инвестиции в развитие арт-индустрии с расчетом взаимных выгод (например, для сектора гостеприимства в регионе).</li> </ul> | Высокая     |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение доступности художественного образования для дошкольников и школьников через развитие сети художественных школ и включение изучения искусства в общее образование;</li> <li>• Кураторская поддержка выставочных проектов подростков;</li> <li>• Выставочные проекты в области детского искусства;</li> <li>• Модернизация образовательных программ в профессиональных учебных заведениях (курсы «Современное искусство», «Искусство новых медиа (практическое изучение)», «Арт-менеджмент», «Галерейный бизнес», «Куратор современного искусства» и т. п.);</li> <li>• Школы современного искусства в регионах по типу Института современного искусства в Москве, Московской школы фотографии и мультимедиа имени Родченко и других федеральных образовательных проектов.</li> </ul>                                                                        | Высокая |
| Инфраструктура       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание филиалов крупных художественных организаций в регионах (Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея», Государственный Русский музей, ГМИИ им. А. С. Пушкина, Государственный Эрмитаж и т. п.);</li> <li>• Создание музеев современного искусства;</li> <li>• Мастерские и центры общего пользования для художников (личные мастерские, «грязные» мастерские, центры общего пользования с печатными станками, 3D-принтерами, фото- и видеооборудованием и т. п.);</li> <li>• Создание арт-кластеров на базе индустриальной инфраструктуры для синтетических арт-практик: проведения выставок, образовательных событий, размещения мастерских и галерей, сувенирных магазинов с продукцией местных художников;</li> <li>• Создание арт-резиденций для художников;</li> <li>• Создание галерей современного искусства.</li> </ul> | Высокая |
| Продвижение          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение местных художников на федеральный и мировой уровень за счет финансирования участия художников на федеральных ярмарках искусства (например, Cosmoscw), проведения аукционов, грантов на обучение в международных институциях</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Средняя |

искусства, работе в зарубежных арт-резиденциях.

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Льготы для меценатов и бизнесменов, поддерживающих проекты в области искусства (арендные льготы, гранты для совместных проектов в области бизнеса и искусства).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидация деятельности учреждений культуры, образовательных учреждений, туристических сервисов для повышения посещаемости музеев и арт-событий;</li> <li>• Интеграция арт-индустрии, гастрономической индустрии, туристического бизнеса для создания крупных культурных событий в регионе (фестивали, биеннале, выставки-блокбастеры и т. п.), которые станут драйвером для экономического развития региона; для создания уникального визуального облика отелей и ресторанов;</li> <li>• Коллаборации девелоперов и художников по созданию паблик-арт-объектов и муралов в жилых комплексах и «малых» городах региона для создания уникального визуального кода.</li> </ul> | Высокая |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация творчества художников из регионов в зарубежных музеях и галереях, на международных ярмарках искусства.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Низкая  |

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Арт-индустрия»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

### 4.2.1 Барьеры для развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе

| Барьеры         | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая ценность искусства в обществе;</li> <li>• Устаревшие образовательные программы, направленные в основном на развитие академических художественных навыков;</li> <li>• Недостаток современных образовательных программ для художников и регуляторов сферы искусства (кураторы, галеристы, искусствоведы, арт-критики);</li> </ul> |

- Концентрация образовательных институций в области современного искусства и современных художественных практик в Москве.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровые   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит кураторов, независимых арт-критиков;</li> <li>• Дефицит художников паблик-арта;</li> <li>• Дефицит художников, специализирующихся на медиаискусстве;</li> <li>• Дефицит педагогов в области современного искусства.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| Финансовые | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая заинтересованность бизнеса в поддержке арт-индустрии в силу отсутствия очевидных финансовых выгод от инвестиций в арт;</li> <li>• Высокая стоимость логистики и страховки произведений изобразительного искусства (выше, чем продакшен произведений искусства и гонорары художникам) затрудняет реализацию межрегиональных выставочных проектов; делает недоступным показ крупных выставочных проектов, выставок-блокбастеров в регионах.</li> </ul> |
| Рыночные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие арт-рынка в регионах;</li> <li>• Любительский уровень арт-ярмарок в регионах;</li> <li>• Недостаток галерей;</li> <li>• Отсутствие аукционов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями должны стать развитие региональной арт-инфраструктуры, повышение ценности художника для общества путем финансовой поддержки деятельности художника; модернизация образовательных программ для решения кадровых проблем в области арт-индустрии; популяризация современного искусства в обществе; интеграция бизнеса и искусства.

#### 4.2.2 Драйверы для развития индустрии «Арт-индустрия» в регионе

| Драйвер                                            | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание арт-кластеров                             | Развитие выставочной инфраструктуры региона, удовлетворение потребности художников в мастерских, создание для художников центров общего пользования дорогостоящими художественными материалами и инструментами создания произведений искусства (оборудование для создания произведений медиаискусства, печатные станки, грязные мастерские и т. п.) |
| Обновление образовательных программ для художников | Обновление образовательных программ для художников — образовательные программы по современному искусству, кураторским практикам, галерейному бизнесу, арт-менеджменту и т. п. Введение эстетического компонента на всех уровнях образования: а) дошкольное образование (централизованные экскурсии в музеи); б) школьное образование (регулярные    |

централизованные экскурсии в музеи, введение дисциплин эстетического цикла и креативного мышления); в) высшее образование — введение дисциплин эстетического цикла, увеличение бюджетных мест на обучение по творческим направлениям; г) послевузовское образование — повышение квалификации сотрудников крупных компаний в сфере культуры и искусства.

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие арт-рынка                                                                                                                           | Поддержка создания галерей в регионе;<br>Проведение аукционов, ярмарок современного искусства и т. п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Развитие образования для коллекционеров искусства «Школа коллекционеров»                                                                     | Образовательные программы о роли коллекционеров на арт-рынке, принципы монетизации символического капитала, культура покупки оригинальной художественной продукции, а не интерьерных поделок и постеров и т. п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Государственные меры поддержки                                                                                                               | Увеличение финансирования на проведение госзакупок у художников;<br>организация конкурсов для художников;<br>финансирование проектов в области уличного искусства и паблик-арта;<br>Введение дополнительного финансирования на логистику произведений искусства позволит сделать культурную жизнь региона разнообразной и повысит доходы от продаж билетов.                                                                                                                                                                                                                           |
| Межотраслевая интеграция арт-индустрии, образования, туризма, сектора гостеприимства                                                         | Интеграция арт-индустрии и образования через вовлечение в производство и потребление дошкольников, школьников и студентов приведет к повышению ценности искусства в обществе (посещение музеев школьниками для ознакомления с миром искусства; создание выставочных проектов подростками при поддержке кураторов; проведение выставок в университетах и т. п.). Интеграция арт-индустрии, туристического сектора и сектора гостеприимства возможна для реализации крупных арт-проектов, привлекающих туристов в регион и повышающих экономическую прибыль для сектора гостеприимства. |
| Развитие уникальной региональной идентичности через художественные проекты и арт-резиденции, ориентированные на изучение локальной специфики | Использование уникального культурного кода регионов и традиций территории для создания произведений уличного искусства и паблик-арта, междисциплинарных выставок, посвященных изучению культуры региона и т. п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Для регионов с богатым и ярким культурным наследием наиболее значимыми являются драйверы, связанные с развитием региональной идентичности, и государственная поддержка.

Для крупных регионов с развитым реальным сектором экономики будет важна возможность интеграции художников с бизнесом. Дополнительным фактором успеха становится способность региональных властей и бизнеса создать устойчивые связи между образовательными учреждениями, музеями, бизнес-корпорациями, что позволяет сформировать запрос на искусство в регионе.

## 5. Необходимые ресурсы для развития «Арт-индустрии»

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                          | Описание применения в арт-индустрии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурсы и премии для художников</li> <li>• Система грантовой поддержки для художников</li> <li>• Аукционы</li> <li>• Отдельное финансирование логистики и страховки для передвижных выставок</li> <li>• Корректировки в системе госзакупок</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Премия SCAN AWARDS (художникам Урала, Сибири и Дальнего Востока)</li> <li>• Конкурс публич-арт объектов «Искра» (учредитель — администрация города Красноярска)</li> <li>• Арт-аукцион ON</li> <li>• Фонд содействия развитию современного искусства RuArts (гранты для российских художников)</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| Событийные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Биеннале</li> <li>• Фестивали</li> <li>• Выставки-блокбастеры</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Межрегиональный мультиформатный фестиваль «ВолгаФест» (Самара)</li> <li>• Красноярская музейная биеннале</li> <li>• Уральская индустриальная биеннале современного искусства</li> <li>• Международный фестиваль медиаискусства Intervals (Нижний Новгород)</li> <li>• Выставка Фонда развития науки и культуры «Таволга» «Сны Сибири» (Владивосток, Красноярск)</li> </ul>                                                                                                                          |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Музеи</li> <li>• Арт-кластеры</li> <li>• Галереи</li> <li>• Выставочные пространства</li> <li>• Арт-резиденции</li> <li>• Мастерские</li> <li>• Арт-ярмарки</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Московский музей современного искусства (создание филиалов)</li> <li>• Арт-кластер: Центр современного искусства «Заря» (Владивосток), пространство «Креативные индустрии» (Красноярск), пространство актуального искусства Pro Art's (Калуга)</li> <li>• Центр современного искусства «Студия Тихая» (Нижний Новгород)</li> <li>• Галерея «Futuro» (Нижний Новгород), галерея «Виктория» (Самара)</li> <li>• Ярмарка графики «Контур» (Нижний Новгород), ярмарка SCAN FAIR (Красноярск)</li> </ul> |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение целевых бюджетных мест на образовательные</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Школа современного искусства на базе Музейного центра «Площадь Мира»</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>направления в сфере искусства и культуры</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы дополнительного образования</li> <li>• Системное образование в сфере искусства (от дошкольных учреждений до университетского образования и курсов повышения квалификации для сотрудников корпораций и бюджетных учреждений)</li> <li>• Образовательные курсы для регуляторов арт-рынка (для галеристов, кураторов, арт-критиков)</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Школа коллекционеров Сибирского института развития креативных индустрий</li> <li>• Увеличение контрольных цифр приема в региональных высших учебных заведениях по направлениям «Художник», «Скульптор», «График», «Искусства и гуманитарные науки», «Искусствоведение» и т. п.</li> </ul>                                   |
| Информационно-аналитическое | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Арт-блогерство</li> <li>• Региональные издания об искусстве (развитие системы независимой арт-критики)</li> <li>• Независимые электронные ресурсы об искусстве</li> <li>• Научные программы изучения регионального искусства</li> <li>• Создание научных центров на базе университетов и музеев по изучению современного регионального искусства (издательская деятельность, проведение научных семинаров и конференций)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Школа культурной журналистики Фонда «ПРО АРТЕ» (создание аналогичного проекта)</li> <li>• Издание о современной культуре Сибири «Makers of Siberia»</li> <li>• Научно-практическая конференция «Сибирское современное искусство» (Сибирский федеральный университет совместно с Музейным центром «Площадь Мира»)</li> </ul> |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Арт-индустрия»

| Мероприятие                                                                                                                | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                        | Форматы работы                                                                                                                                   | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                          | Показатели эффективности                                                                                                                                              | Региональный орган исполнительной власти <sup>4</sup>                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Образовательная поддержка</b>                                                                                           |                                    |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                       |                                                                        |
| Создание центра для организации группового посещения музеев дошкольниками и школьниками                                    | Потребление                        | Консолидация усилий культурных учреждений и образовательных учреждений по повышению уровня культуры в обществе.                                                                                         | Групповые экскурсии дошкольников и школьников в музеи для посещения специально разработанных музейных уроков.                                    | Повышение ценности искусства в обществе.                                                                                              | Увеличение числа коллекционеров, меценатов, ценителей искусства в регионах через 20 лет.                                                                              | Министерство образования, Министерство культуры, Министерство туризма. |
| Модернизация образовательных программ для художников и специалистов в сфере искусства к современным рыночным условиям      | Продакшен, продвижение             | Введение курсов «Современное искусство», «Арт-менеджмент», «Кураторские практики», «Самоменеджмент», «Менеджмент арт-галерей» в образовательные программы для художников и регуляторов сферы искусства. | Образовательные мероприятия. Программы дополнительного профессионального образования для художников, кураторов, искусствоведов, галеристов и др. | Развитие арт-рынка в регионах.                                                                                                        | Увеличение числа самозанятых в сфере искусства; увеличение продаж произведений искусства; продвижение региональных художников на федеральный и мировой уровень.       | Министерство образования.                                              |
| Разработка программ дополнительного образования профессионально й направленности для кураторов, галеристов, арт-менеджеров | Продакшен, продвижение             | Программы дополнительного профессионального образования для развития профессиональных компетенций в сфере искусства.                                                                                    | Образовательные программы на базе университетов, музеев.                                                                                         | Повышение качества выставочных проектов; развитие галерейного бизнеса; профессиональное сопровождение художников; развитие арт-рынка. | Увеличение количества и качества выставочных проектов; увеличение продаж произведений искусства региональных художников на локальном, национальном и мировом уровнях. | Министерство образования, Министерство культуры.                       |

<sup>4</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

|                                                                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Увеличение контрольных цифр приема на образовательные программы в сфере искусства | Продакшен, продвижение              | Увеличение контрольных цифр приема по направлениям 54.05.02 «Живопись», 54.05.04 «Скульптура», 54.05.03 «Графика», 50.04.03 «История искусства» в регионах (не менее 20 мест на направления и магистерские программы). | Поддержка образовательных программ в сфере искусства.                                                                                                                                                                                                                                                               | Увеличение числа художников, регуляторов сферы искусства в регионе.                              | Увеличение числа самозанятых в сфере искусства; решение кадровых проблем в сфере искусства.                                                                                                                | Министерство образования. |
| <b>Инфраструктурная и событийная поддержка</b>                                    |                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |                           |
| Создание музеев современного искусства                                            | Продакшен, продвижение, потребление | Создание музеев современного искусства в регионе (возможно, как филиалов Московского музея современного искусства).                                                                                                    | Показ персональных выставок художников и кураторских выставочных проектов; площадка для проведения крупных арт-событий (биеннале, фестивали); создание коллекции современного искусства региона; обеспечение госзакупок для современных художников; создание экспертной среды в области искусства в регионе и т. п. | Коллекция современного искусства в регионе; экспертная оценка произведений искусства.            | Количество выставок; количество и качество выдающихся арт-проектов; количество произведений в коллекции (пополнение произведений за год); количество посетителей на выставках и коммуникационных событиях. | Министерство культуры.    |
| Создание арт-резиденции                                                           | Продакшен, продвижение              | Разработка концепции арт-резиденции с ориентацией на культурную самобытность региона.                                                                                                                                  | Кураторская концепция арт-резиденции, менеджмент арт-резиденции.                                                                                                                                                                                                                                                    | Продвижение культурного кода региона, пополнение коллекции произведений регионального искусства. | Регулярные выставочные события в регионе по итогам арт-резиденции.                                                                                                                                         | Министерство культуры.    |
| Создание арт-кластера на базе существующей индустриальной инфраструктуры          | Продакшен, продвижение, потребление | Создание арт-кластера, где могут размещаться мастерские, выставочные пространства, галереи, проводиться образовательные мероприятия.                                                                                   | Мастерские художников. Галереи. Выставочные пространства. Лекционные и коммуникационные аудитории.                                                                                                                                                                                                                  | Развитие сферы предоставления арт-услуг широкой аудитории, развитие арт-рынка.                   | Обеспечение художников мастерскими; открытие новых галерейных пространств; расширение сферы услуг в сфере искусства.                                                                                       | Министерство культуры.    |

|                                                                                                                                                      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |                                                      |                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Проведение фестивалей, биеннале, ярмарок современного искусства и иные событийные форматы                                                            | Продакшен, продвижение, потребление  | Проведение крупных художественных событий в регионе, включающих участие художников мирового, национального и регионального уровней.                                                                                                                                                                                | Кураторская концепция события, сотрудничество с художниками, арт-менеджмент события. | Повышение туристической привлекательности региона, увеличение дохода для сектора гостеприимства в регионе (гастрономия, отельный бизнес, сувенирная продукция и т. п.).                                           | Экономическая прибыль в секторе гостеприимства.      | Министерство культуры, Министерство туризма. |
| Инициирование и поддержка коллабораций бизнеса и художников                                                                                          | Продакшен, продвижение и потребление | Коллаборации художников и девелоперов (создание произведений уличного искусства и паблик-арта в жилых комплексах); коллаборации художников и сектора гостеприимства (оформление интерьеров гостиниц и ресторанов произведениями современных местных художников или с привлечением современных местных художников). | Совместные проекты бизнеса, органов власти и художников.                             | Повышение туристической привлекательности региона, увеличение дохода для сектора гостеприимства в регионе (гастрономия, отельный бизнес, сувенирная продукция и т. п.); повышение значимости искусства в регионе. | Количество совместных проектов бизнеса и художников. | Министерство культуры, Министерство туризма. |
| Подготовка уникальных кураторских выставок современного искусства (визуальный код региона, межрегиональные проекты в области современного искусства) | Продакшен, продвижение, потребление  | Поддержка кураторов и финансирование продакшена уникальных выставочных проектов о современном искусстве в регионе (продвижение культурного кода региона, организация межрегиональной презентации выставочных проектов).                                                                                            | Выставки.                                                                            | Создание культурного кода региона, повышение интереса к современному искусству в регионе, межрегиональный обмен опытом.                                                                                           | Количество выставок.                                 | Министерство культуры.                       |
| <b>Информационная поддержка</b>                                                                                                                      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |                                                      |                                              |
| Издание журналов и создание региональных информационных порталов об                                                                                  | Продвижение                          | Разработка порталов с презентацией творчества современных художников региона; издание журналов с анонсами событий в сфере искусства, аналитическими статьями о                                                                                                                                                     | Журнал; интернет-портал.                                                             | Привлечение зрительской аудитории к арт-проектам в регионе.                                                                                                                                                       | Увеличение числа посетителей арт-событий.            | Министерство культуры.                       |

|                                                                 |                        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                    |                        |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| искусстве, поддержка независимой арт-критики                    |                        | региональном искусстве публицистического характера.                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                    |                        |
| Финансовая поддержка                                            |                        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                    |                        |
| Учреждение конкурсов и премий для художников                    | Продакшен, потребление | Проведение конкурсов «Лучший художник года», «Лучшее произведение года», «Лучшая выставка года» и т. п.; учреждение премий по аналогичному признаку.                                                                                         | Конкурсы для художников регионального уровня.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Создание конкурентной среды в сфере искусства, развитие арт-рынка.                                                                                                      | Увеличение числа художников в регионе.                                                                                                             | Министерство культуры. |
| Грантовая поддержка художников и кураторов                      | Продакшен              | Выделение грантов на реализацию кураторских выставочных проектов, на создание персональных выставок, на создание произведений уличного искусства, на создание произведений паблик-арта; на поездки в российские и зарубежные арт-резиденции. | Грантовые программы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Формирование уникального облика городов региона (за счет паблик-арт произведений, произведений уличного искусства); увеличение числа качественных выставочных проектов. | Появление произведений уличного искусства, паблик-арта (1 произведение в год); увеличение числа посетителей выставочных событий в сфере искусства. | Министерство культуры. |
| Увеличение числа госзакупок произведений современного искусства | Потребление            | Обеспечение финансовой возможности для музеев пополнять коллекции регионального искусства.                                                                                                                                                   | Увеличение бюджета на госзакупки, изменение системы госзакупок (отказ от принципа «низкая стоимость»; привлечение широкого числа экспертов в сфере современного искусства для составления списка претендентов для госзакупок, расширение списка художников, которые могут участвовать в программе госзакупок — не только члены Союза художников). | Формирование коллекционного фонда произведений регионального искусства.                                                                                                 | Пополнение государственного фонда произведений российского искусства XXI века.                                                                     | Министерство культуры. |

|                                                                                             |             |                                                                                                                       |                                                                                          |                                                                                                                      |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Дополнительное финансирование на логистику и страховку межрегиональных выставочных проектов | Потребление | Выведение логистики и страховки в отдельную строку бюджета для снижения финансовой нагрузки на культурные институции. | Компенсация затрат учреждений культуры на транспортировку знаковых выставочных проектов. | Увеличение числа передвижных выставочных проектов; доступность крупных выставочных проектов для зрителей в регионах. | Министерство культуры. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию «Арт-индустрии»

Основная особенность развития арт-индустрии заключается в том, что это долговременный процесс. Эффект от многих инициатив станет очевиден через десятилетия. Важно понимать, что сфера создания произведений искусства является ключевой для накопления культурного богатства региона, которое будет способствовать социально-экономическому благополучию региона. Развитие мира искусства непосредственно влияет на туристическую привлекательность региона, на создание его уникального узнаваемого кода.

Сегодня важно отойти от восприятия искусства как исключительно дотационной сферы и продемонстрировать его экономический и социальный потенциал через туризм, развитие территорий, брендинг и улучшение качества жизни. Арт-индустрия способствует развитию постиндустриальной экономики, увеличению числа креативных самозанятых людей в регионе. Для успешного развития регионального арт-рынка важно развивать целостную экосистему искусства в регионе: проведение крупных арт-событий, где самыми успешными форматами являются биеннале и фестивали; создание арт-резиденций с локальной спецификой; организация арт-ярмарок и аукционов; развитие галерейной сети; финансовая и медиаподдержка художников; поддержка коллабораций бизнеса и искусства; развитие образовательной системы в сфере искусства (новые образовательные программы для современных художников, подготовка кураторов, арт-менеджеров, коллекционеров) и т. п.

Основным препятствием для развития регионального арт-рынка является «тоннельное мышление» местных администраций и отсутствие междисциплинарного подхода. Поэтому будущие шаги должны быть направлены на демонстрацию конкретных, измеримых эффектов от предложенных инициатив. Альтернативой является дальнейшая централизация арт-рынка в Москве и Санкт-Петербурге и угасание уникальных региональных культурных кодов.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку арт-индустрии в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития арт-индустрии в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Результат этапа                                                                                                                        | Срок             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li> <li>4. Инфраструктурный аудит</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)</li> </ol>                      | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона                      | 2<br>5<br>месяца |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости в индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1<br>месяц       |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости в индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1<br>месяц       |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                          | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2<br>месяца      |

<sup>5</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                          |           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками</li> <li>3. Формулировка измеримых КПЭ для каждого мероприятия</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов</li> </ol>                      | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ) | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий</li> <li>2. Запуск мероприятий</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период</li> </ol> | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации     | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т. д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило, создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов той или иной индустрии, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Мастерская** — практико-ориентированное пространство, ориентированное на ручной труд, ремесло и создание физических объектов, оснащенное инструментами для работы с различными материалами, технологиями и методиками, что делает ее ключевой инфраструктурой для дизайнеров и художников.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Арт-резиденция** — современный формат организации работы художника, место пребывания художника, студия-мастерская, в которой приглашенные художники работают некоторое время (от месяца до года). В арт-резиденции может быть организовано одновременное пребывание нескольких художников, которые работают над одним творческим проектом или параллельно. Создание арт-резиденции в регионе предполагает предложение художнику работать с уникальными локальными феноменами. Экономика арт-резиденций может включать: проживание и питание, предоставление мастерской для работы без затрат на проживание художника, подготовку выставки по итогам резиденции; передачу произведений искусства, созданных в резиденции, арт-институциям и другие форматы.

**Арт-кластер** — территория, на которой сконцентрированы арт-пространства, организации по предоставлению творческих услуг: галереи современного искусства; выставочные залы; мастерские художников с открытым хранением; магазины с тиражными работами художников, произведениями декоративно-прикладного искусства, местными сувенирными арт-изделиями и т. п. Арт-кластеры способствуют культурному и экономическому развитию городов, развитию арт-рынка и являются точками туристического притяжения.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и «Арт-индустрии»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч. 4) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ
5. Основы законодательства Российской Федерации о культуре. Утверждены Верховным советом РФ 09.10.1992 № 3612-1
6. Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»
7. Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2024 № 2501-р (ред. от 06.09.2025) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года»

8. Федеральный закон «О меценатской деятельности» от 4.11.2014 г. № 327-ФЗ
9. Закон Российской Федерации от 15 апреля 1993 г. № 4804-І «О вывозе и ввозе культурных ценностей»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий  
<https://asi.ru/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российского искусства  
<https://culture.gov.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**Ассоциация галерей** — объединение галерей современного искусства, создана с целью представлять участников арт-рынка  
<https://agarussia.art/>

**Международная ярмарка современного искусства Cosmoscw** — ярмарка современного искусства в Москве, потенциальная площадка для продвижения регионального искусства на федеральный и мировой арт-рынок  
<https://www.cosmoscow.com/ru/>

**|catalog|** — профессиональная ярмарка современного искусства, основанная галеристами и поддерживаемая экспертным сообществом  
<https://catalogfair.ru/>

**Ярмарка молодого современного искусства Blazar** — ярмарка молодого современного искусства, спутник московской международной ярмарки современного искусства Cosmoscw  
<https://blazar.art/>

**Ярмарка графики «Контур»** — ярмарка тиражных произведений графики в Нижнем Новгороде  
<https://contourfair.ru/>

**SCAN** — программа поддержки и развития сибирского, уральского и дальневосточного арт-сообществ, включающая в себя ежегодную ярмарку современного искусства Scan Fair и премию для художников  
<https://scanfair.ru/about>

**Всероссийская творческая общественная организация «Союз художников России»** — объединение российских художников и искусствоведов  
<https://shr.su/index.php>

**Ассоциация арт-резиденций России** — сообщество арт-резиденций в России, направленное на развитие формата художественных резиденций, творческой мобильности  
<https://airofrussia.ru/list>

**Уральская индустриальная биеннале современного искусства** — международная биеннале современного искусства, проходящая в Екатеринбурге и городах Уральского региона с 2010 по 2021 гг. (с 2022 г. действует в формате арт-резиденций и арт-маршрутов, других форматов)  
<https://uralbiennial.ru/>

**Art Investment** — платформа, посвященная российскому арт-рынку и рынку русского искусства  
<https://artinvestment.ru/>

**Bidspirit** — аукционная платформа по продаже предметов искусства и антиквариата  
<https://ru.bidspirit.com/>

Типовой план развития (дорожная  
карта) креативной индустрии  
«Архитектура и урбанистика»



## Оглавление

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                                    | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                                    | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                          | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                              | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                                      | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                                        | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                                   | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                             | 6         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                              | 6         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                                  | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                                  | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                         | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Архитектура и урбанистика» .....</b>                                                                  | <b>8</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии.....                                                                                                | 8         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                                                              | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии.....                                              | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                      | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                    | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                                   | 12        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»..... | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона.....                                              | 14        |
| 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура.....                                                                                      | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Архитектура и урбанистика» в регионе .....</b>                                                          | <b>18</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Архитектура и урбанистика».....                                                                           | 18        |
| Эффект 1. Удержание молодежи и высококвалифицированных специалистов в регионе .....                                                        | 18        |
| Эффект 2. Формирование имиджа региона как центра экономического и социального развития.....                                                | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                                                                         | 19        |
| Сценарий 1. Развитие индустрии региона как экспертного хаба для экспорта архитектурно-урбанистической экспертизы .....                     | 19        |
| Сценарий 2. Реализация флагманских проектов индустрии формирующих имидж региона как центра экономического и социального развития.....      | 22        |
| Сценарий 3. Повышение качества городской среды для удержания молодежи и высококвалифицированных специалистов в регионе .....               | 24        |
| 4.1. Основные запросы сообщества индустрии «Архитектура и урбанистика» .....                                                               | 26        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Архитектура и урбанистика».....                                                                | 28        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии.....                                                                                                    | 28        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии .....                                                                                                    | 29        |

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Архитектура и урбанистика» .....</b>                                 | <b>31</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Архитектура и урбанистика» .....</b>                                       | <b>32</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                                  | <b>38</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                       | 38        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                               | 38        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                              | <b>41</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                                 | 41        |
| Креативная экономика.....                                                                                              | 41        |
| Инструменты развития.....                                                                                              | 42        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Архитектура и урбанистика» ..... | 43        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                               | 44        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными ресурсами, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри индустрии «Архитектура и урбанистика», которые закрывают дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (например, архитектура для северных территорий, промышленная застройка, ландшафтная архитектура и общественные пространства, мастер-планы агломераций и малых городов). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные проектные консорциумы и устойчиво работать на внешние рынки услуг.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым сквозным индустриям — дизайну, программному обеспечению, рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

Архитектура в значительной мере связана с такими креативными индустриями, как:

- **Программное обеспечение:** индустрия «Архитектура и урбанистика» создает рабочие места и использует программное обеспечение на всех этапах производства продукта;
- **Дизайн:** архитектурные проекты интегрируют решения в области промышленного, графического, интерьерного и средового дизайна, формируют устойчивый спрос на услуги дизайнеров;
- **Арт-индустрия:** как и архитектура, относится к области искусства;
- **Кино, телевизионные программы и фильмы:** уникальная архитектура и городской ландшафт формируют визуальный образ региона и используются в качестве натуральных площадок для кинопроизводства, что в свою очередь увеличивает туристический поток и узнаваемость территории;
- **Реклама и пиар:** архитектурная среда выступает ключевым носителем территориального бренда и визуальной айдентики, задает рамки и возможности для наружной рекламы и медиафасадов.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разработан с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Архитектура и урбанистика»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии

Индустрия «Архитектура и урбанистика» представляет собой совокупность творческих, инженерных и предпринимательских практик, направленных на формирование и преобразование городской и природной среды – от мастер-планов территорий и брендинга городов до проектирования конкретных зданий и общественных пространств. Архитекторы и урбанисты вовлечены во все стадии жизненного цикла объектов: стратегическое планирование, разработку концепций, сопровождение строительства и ввод в эксплуатацию, что делает архитектурные услуги ключевым элементом комплексного развития территорий.

В фокусе индустрии находятся несколько основных групп услуг: (1) архитектурное проектирование зданий – жилых, общественных, промышленных и инфраструктурных; (2) градостроительное и территориальное планирование, включая мастер-планы, схемы комплексного развития территорий и обновление градостроительной документации; (3) ландшафтная архитектура и благоустройство общественных пространств; (4) реставрация объектов наследия и средовой дизайн. При этом основная выручка формируется за счет проектирования зданий и крупномасштабных градостроительных проектов, в то время как ландшафтные и реставрационные работы выступают дополнительными нишами.

В классификаторе креативных индустрий Министерства экономического развития РФ индустрия «Архитектура и урбанистика» представлена кодом ОКВЭД 71.11 «Деятельность в области архитектуры», включающим три ключевых блока: деятельность по созданию архитектурных объектов (71.11.1), территориальное планирование и планировку территории (71.11.2), а также ландшафтную архитектуру и консультативные услуги (71.11.3). При этом инжиниринговые услуги выделены в отдельный вид деятельности (71.12) и статистически не относятся к креативным индустриям, а дизайн интерьеров учитывается в рамках индустрии «Дизайн». Таким образом, часть субъектов индустрии может быть зарегистрирована с основным кодом ОКВЭД, не относящимся к индустрии.

Рынок архитектурных услуг в России крупный и высококонцентрированный. Около 30 крупнейших игроков формируют свыше 40% оборота рынка, специализируясь преимущественно на масштабных девелоперских и инфраструктурных проектах. Основная концентрация компаний и выручки приходится на Москву, Санкт-Петербург и Московскую область, однако постепенно усиливается роль региональных бюро и локальных архитектурных сообществ.

Индустрия остается в первую очередь ориентированной на внутренний спрос: доля экспорта архитектурных услуг составляет порядка 0,02% совокупной выручки, в то время как основными заказчиками выступают девелоперские компании и государственные структуры, реализующие проекты жилищного строительства, комплексного развития территорий и благоустройства городской среды. Это задает для архитектуры и урбанистики зависимый от строительного рынка контур роста и фиксирует отрасль как один из ключевых инструментов развития городов и регионов.

Состояние и развитие индустрии «Архитектура и урбанистика» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно,

получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Объем ввода жилья (тыс. м <sup>2</sup> )                                                                       |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ вузов и ссузов в регионе, готовящих специалистов для индустрии (ед.), Количество компаний в индустрии (ед.), Количество индивидуальных предпринимателей в индустрии (ед.) |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Количество участия компаний региона в международных конкурсах и выставках (за рубежом) (ед.)                  |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или продуктов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.)                                 |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»

В архитектуре и урбанистике цепочка создания стоимости представлена широким перечнем участников, часть из которых не относятся к индустрии (\*), в том числе, представители других креативных индустрий.

| № | Звено цепочки создания стоимости | Участники цепочки                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Градостроительное планирование   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-градостроитель</li> <li>• *Консультант</li> <li>• *Социолог</li> </ul>                                                                                                                        |
| 2 | Проектирование                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-проектировщик</li> <li>• Ландшафтный архитектор</li> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Девелопер</li> <li>• *Подрядные организации по проведению инженерных и прочих изысканий</li> </ul> |



|   |                                        |                                                                                                                                                                     |
|---|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Реализация<br>строительного<br>проекта | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-проектировщик</li> <li>• Ландшафтный архитектор</li> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Девелопер</li> </ul> |
| 4 | Эксплуатация                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Управляющая компания и подрядчики по капитальному ремонту</li> </ul>                       |

Следует отметить, что в цепочке создания стоимости индустрии отмечены основные профессиональные роли специалистов индустрии: архитектор-градостроитель, архитектор-проектировщик и ландшафтный архитектор. Указанные специалисты работают в штате российских девелоперов, а также в формате крупных и малых архитектурных бюро. Важной особенностью субъектов индустрии является вовлечение не только в проектирование, но и в строительство, что является гарантией высокого качества реализации проекта.

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии

Во многих регионах архитектура и урбанистика находятся в разной степени зрелости и могут быть представлены не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а их отдельными элементами (например, только архитекторами-проектировщиками и девелоперами). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»<sup>1</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика».

#### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии архитектуры и урбанистики на ключевые звенья цепочки создания стоимости, присутствующие в регионе, например (значком (\*)) помечены участники индустрии, не относящиеся к индустрии «Архитектура и урбанистика»:

| № | Звено цепочки<br>создания стоимости | Участники цепочки, присутствующие в регионе                                   |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Градостроительное<br>планирование   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-градостроитель</li> </ul> |

<sup>1</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Архитектура и урбанистика», а не во всем спектре креативных индустрий.

|   |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Консультант</li> <li>• *Социолог</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | Проектирование                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-проектировщик (малые и крупные архитектурные бюро)</li> <li>• Ландшафтный архитектор</li> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Девелопер</li> <li>• *Подрядные организации по проведению инженерных и прочих изысканий</li> </ul> |
| 3 | Реализация строительного проекта | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектор-проектировщик (малые и крупные архитектурные бюро)</li> <li>• Ландшафтный архитектор</li> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Девелопер</li> </ul>                                                                               |
| 4 | Эксплуатация                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Дизайнер интерьера</li> <li>• *Управляющая компания и подрядчики по капитальному ремонту</li> </ul>                                                                                                                                          |

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — оценка доли субъектов в каждом звене цепочки от общего числа субъектов архитектуры в регионе.

Подход предполагает определение специализации региона на основании концентрации субъектов индустрии в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- Рентабельность по валовой прибыли;
- Рентабельность по операционной прибыли;
- Чистая рентабельность;
- Темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

### 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Архитектура и урбанистика»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие образовательных программ (вузы, ссузы, курсы), готовящих архитекторов;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- кластеры и хабы (площадки инфраструктурной, информационной и организационной поддержки, которые могут быть полезны для представителей индустрии «Архитектура и урбанистика»).

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадров и инфраструктуры).

Например, специализация в ландшафтной архитектуре обоснована, если вузы готовят достаточное число специалистов, которые обеспечивают деятельность ряда профильных архитектурных бюро, а креативный кластер оказывает необходимую консультационную и инструментальную поддержку (например, приобретение специализированного программного обеспечения).

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,2 \times E + 0,4 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Архитектура и урбанистика» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Архитектура и урбанистика» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно измерить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Архитектура и урбанистика», и, соответственно, для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в ходе деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица источников данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                                                           | Экономические показатели                                                                                                                                                                          | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, Геоинформационные системы (региональные и общедоступные), Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии, «СПАРК-Интерфакс» <sup>2</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития РФ (также региональное), Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ (также региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

## 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура

Особенностью индустрии «Архитектура и урбанистика» является сочетание творческой и технической деятельности с активным использованием программного обеспечения. Отрасль функционирует преимущественно через сеть архитектурных бюро и команд разного масштаба — от крупных компаний, сопровождающих промышленные, инфраструктурные и девелоперские проекты на всех этапах, до малых студий и индивидуальных архитекторов, работающих с частной застройкой, общественными пространствами, исследованиями

<sup>2</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

городской среды и реставрацией. Развитие индустрии поддерживается устойчивым ростом спроса на качественную городскую среду, комплексное развитие территорий и благоустройство, увеличением объемов государственного и девелоперского заказа, а также вовлечением девелоперских компаний и органов власти в формирование долгосрочных программ пространственного развития.

| Тип                        | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                    | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Архитекторы и урбанисты    | Носители творческой и профессиональной экспертизы в отрасли: разрабатывают архитектурные и градостроительные концепции, проводят предпроектные исследования (социологические, маркетинговые, экономические), участвуют в авторском надзоре и публичных обсуждениях проектов | Анастасия Чинченкова (Иркутск), Стас Горшунов (Нижний Новгород), Илья Мукосей (Калининград), Никита Явейн (Санкт-Петербург), Сергей Чобан (Москва), Михаил Блинкин (Москва).                                                                                                                                                         |
| Крупные архитектурные бюро | Концентрируют значительную часть выручки рынка, специализируясь на масштабных девелоперских, промышленных и инфраструктурных проектах, а также на мастер-планировании и комплексном развитии территорий                                                                     | Архитектурное бюро «ОСА» (Екатеринбург), архитектурная мастерская «Адаптик-А» (Новосибирск), ООО «Уралнистромпроект – Проектная Часть» (Челябинск), архитектурное бюро «Альфаплан» (Новосибирск), архитектурное бюро «Проект» (Ростов-на-Дону), архитектурное бюро ABD architects (Москва), дизайн-бюро Studia 54 (Санкт-Петербург). |
| Малые архитектурные бюро   | Работают преимущественно на локальных рынках, формируя разнообразие архитектурной среды в регионах. Они фокусируются на                                                                                                                                                     | Megabudka (Москва), Architectural Bureau Plombir (Нижний Новгород), творческая архитектурная мастерская «Лантерна»                                                                                                                                                                                                                   |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | проектировании отдельных зданий, общественных пространств, интерьеров и ландшафта, активно осваивают нишу комплексного благоустройства и работы с исторической застройкой                                                                                                                                                                                        | (Новосибирск), Nord Domos (Калининград), Rhizome (Санкт-Петербург).                                                                                                                                                             |
| Девелоперы                 | Выступают ключевыми заказчиками архитектурных услуг в сегментах жилищного строительства, реновации и развития многофункциональных районов; внутри крупных девелоперов формируются собственные архитектурные и проектные подразделения, в которых концентрируется часть отраслевых кадров, что влияет на структуру спроса и формат взаимодействия с внешними бюро | «Брусника» (Екатеринбург), «Самолет» (Москва), GloraX (Санкт-Петербург), DOGMA (Краснодар), «ПИК» (Москва).                                                                                                                     |
| <b>Инфраструктура</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Инфраструктура поддержки   | Фонды, центры компетенций, кластеры, хабы, предоставляющие инфраструктурную, информационную и организационную поддержку                                                                                                                                                                                                                                          | Корпорация «ДОМ.РФ», Фонд «Институт развития городов Республики Татарстан» (Казань), Региональный центр компетенций по вопросам городской среды Волгоградской области (Волгоград), Креативный хаб «ДК Центр» (Нижний Новгород). |
| <b>Экосистема</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Индустриальные мероприятия | Выставки, фестивали, конференции, конкурсы индустрии                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Фестиваль «Архитектурное наследие» (Рязань), фестиваль ландшафтных объектов «Архстояние» (Никола-Ленивец, Калужская область), фестиваль архитектуры                                                                             |

---

и дизайна «Евразийская  
Премия» (Екатеринбург).

---



### 3. Сценарии развития индустрии «Архитектура и урбанистика» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Архитектура и урбанистика»

Развитие индустрии «Архитектура и урбанистика» может стать для регионов стратегическим фактором конкуренции и системной трансформации. Архитектура напрямую связана с повышением качества городской среды, конкурентоспособности территории и привлечением инвестиций, а результаты деятельности фиксируются в пространстве и вовлекают значимые бюджеты строительства и благоустройства. Развитие через конкурсы, мастер-планы и проекты общественных пространств помогает удерживать и привлекать молодых специалистов, раскрывать культурный код и формировать узнаваемый образ территории. Проекты в сфере архитектуры и урбанистики могут являться катализаторами, которые приводят к измеряемым экономическим, социальным и репутационным эффектам.

##### Эффект 1. Удержание молодежи и высококвалифицированных специалистов в регионе

Современная городская среда — один из ключевых факторов миграционных решений молодежи и квалифицированных специалистов. Системная работа с повседневной городской средой (общественные пространства, комфорт улиц, транспортная связность, безопасность, дизайн-код и др.) повышает удовлетворенность жителей качеством жизни. Для региона это одновременно кадровая политика и инструмент повышения привлекательности для инвестиций и бизнеса.

Например, Нижний Новгород использует крупную программу улучшения городской среды для удержания человеческого капитала: в рамках инфраструктурной программы к 800-летию заявлено 96 благоустроенных общественных пространств и 466 гектаров общей площади благоустроенных территорий, а в «Среду 800» вошло благоустройство более 30 территорий. Одновременно фиксируется улучшение измеримых показателей качества среды: по данным региона по итогам 2024 года индекс качества городской среды вырос на 34% относительно уровня 2019 года, и все 28 городов области отнесены к категории с благоприятной городской средой.

Другой пример — Лейпциг (Германия): в частности, после разворота в градостроительной политике и программ обновления центральных и жилых районов город остановил потерю населения, наблюдавшуюся в первой половине девяностых годов — с 1998 года численность населения стабилизировалась, а в последующие годы рост обеспечивался миграцией. В 2000-е годы миграционный баланс стал положительным, при этом ежегодный приток составлял около 4–5 тыс. человек, и его в основном формировали молодые группы 18–30 лет, что прямо отражает удержание и приток человеческого капитала.

##### Эффект 2. Формирование имиджа региона как центра экономического и социального развития

Флагманские архитектурно-урбанистические проекты (культурные объекты, общественные пространства и др.) становятся «якорями» нового образа региона. Если такие проекты запускаются через открытые конкурсы и сопровождаются сильным проектным управлением, они повышают узнаваемость территории, демонстрируют способность региона реализовывать

сложные междисциплинарные инициативы и становятся витриной его экономической и социальной модернизации.

Например, Республика Татарстан (Казань) использует конкурсный подход для формирования новых символов города: в 2021 году на открытом международном конкурсе по новому зданию Театра им. Г. Камала жюри рассматривало заявки от 26 консорциумов и 13 индивидуальных участников из 14 стран. Победивший международный консорциум реализовал проект и в 2025 году новый театр получил международную профессиональную премию («Золотой Трезини»).

Другой пример — Бильбао (Испания): в первые годы после открытия музея Гуггенхайма (1997 год) музей принял 3,6 млн посетителей (до 2000 года), при этом 83% приехали специально ради музея или продлили пребывание, при этом регион получил значительный экономический эффект за счет увеличения туристического потока.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Архитектура и урбанистика»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Архитектура и урбанистика», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

### Сценарий 1. Развитие индустрии региона как экспертного хаба для экспорта архитектурно-урбанистической экспертизы

Сценарий предполагает позиционирование региона как экспертного хаба в сфере архитектуры и урбанистики, способного генерировать и реализовывать прорывные проекты как на собственной территории, так и для других субъектов РФ и зарубежных заказчиков. В регионе концентрируются ведущие архитектурные бюро, сильные образовательные программы, девелоперские компании и институты городской среды, что позволяет ему выступать экспортером архитектурно-урбанистической экспертизы. При этом сосредоточенные в регионе компетенции способствуют созданию флагманских проектов формирующих имидж территории, повышению качества городской среды для удержания молодежи и создают дополнительный доход за счет экспорта услуг индустрии на федеральном и международном уровне.

#### Логика реализации сценария

- Анализ индустрии региона и выбор приоритетного сегмента специализации с учетом уже имеющихся компетенций бюро, вузов и девелоперов, а также наличия внутреннего спроса на работу в этом сегменте.
- Развитие институциональной базы: создание или усиление институтов развития городской среды, экспертных центров и кластеров, работающих на федеральный и международный рынки.

- Запуск поддержки участия представителей индустрии в конкурсах крупных проектов (мастер-планов городов, выделяющихся и общественно значимых строений и т. д.), победа в которых сформирует витрину компетенций региона.
- Проведение федеральных и международных архитектурных конкурсов, премий и форумов, формирующих устойчивую репутацию региона, консолидирующих сообщество и стимулирующих взаимодействие с крупными инвесторами и девелоперами.
- Развитие экспортных механизмов: поддержка участия региональных бюро в международных конкурсах и биеннале, создание витрин реализованных проектов, работа с брендом региона как архитектурного центра.
- Интеграция архитектурного образования и практики: совместные программы вузов с практикующими представителями индустрии.
- Использование архитектурно-урбанистической повестки как базы для развития других креативных индустрий и отраслей экономики (туризм, дизайн, арт-индустрия, ПО и др.).

### **Региональный контекст**

Сценарий развития региона как архитектурно-урбанистического хаба усиливает уже имеющиеся компетенции региона в отдельных сегментах услуг индустрии, в девелопменте, профильном высшем образовании, исследовательской и проектной деятельности. Концентрация ведущих бюро, профильных вузов, экосистемы развития городской среды и девелоперов формирует мощный кадровый и экспертный потенциал, который работает как на внутренние проекты, так и на внешние заказы. Участие в федеральных и международных конкурсах, проведение премий и форумов повышает узнаваемость региона, способствует экспорту архитектурных услуг и притоку специалистов из других территорий. Архитектура и урбанистика становятся рамкой для развития смежных отраслей — от туризма и событийной индустрии до ИТ-решений для управления городами, что усиливает мультипликативный эффект развития креативных индустрий.

Сценарий особенно актуален для крупных агломераций с развитым рынком девелопмента, сильными профильными образовательными учреждениями и уже сложившимся ядром архитектурного сообщества и высоким внутренним спросом на услуги индустрии. Он подходит регионам, которые готовы конкурировать за федеральные и международные заказы, позиционировать себя как центры разработки комплексных территориальных решений, крупных и сложных проектов, а также опираться на архитектуру и урбанистику как на один из ключевых приоритетов развития креативной экономики.

### **Кейс региона**

- *Свердловская область и Екатеринбург могут рассматриваться как пример формирования архитектурно-урбанистического центра федерального и международного уровня. В городе ежегодно проводится международный конкурс-фестиваль архитектуры и дизайна «Евразийская Премия» (Eurasian Prize), в котором только в одном из сезонов было подано более 400 заявок из свыше 20 стран мира, а объекты-участники расположены в десятках государств. Конкурс открыт для профессиональных архитекторов и градостроителей из любых регионов России и зарубежья, что закрепляет за Екатеринбургом статус площадки международного профессионального обмена.*

Параллельно в городе развивается марафон «АрхЕвразия», включающий студенческий урбанистический форум на базе Уральского федерального университета, саммит и фестиваль архитекторов, урбанистов и дизайнеров. Организаторы декларируют задачу не только обсуждать архитектурно-градостроительную повестку, но и вырабатывать конкретные решения для реагирования на изменения городской среды. Наличие международного конкурсного поля, сильных образовательных центров и событийной повестки создает базу для позиционирования Екатеринбурга как архитектурно-урбанистического центра Урала, работающего и на внешний запрос.

#### Другие примеры

- Республика Саха (Якутия) является примером региональной специализации на узком сегменте архитектуры и урбанистики – северной урбанистике и работе с экстремальными климатическими условиями. Центр компетенций по вопросам городской среды Якутии ЛЕТО аккумулирует проекты благоустройства дворовых территорий, озеленения городов и сел, создания инклюзивных площадок и общественных пространств в различных населенных пунктах республики; на его ресурсах представлена карта реализованных и планируемых объектов.

Команда центра разработала сборник принципов благоустройства на Севере «Как сделать Север комфортным», в котором обобщены подходы к проектированию общественных пространств и застройки в условиях долгой зимы, низких температур и специфического образа жизни северных территорий. По словам региональных представителей, за последние пять лет в Якутии разработано 16 мастер-планов и реализовано 389 проектов современных общественных пространств и дворов, что показывает концентрацию компетенций именно в сегменте северной урбанистики и комплексного благоустройства в сложных климатических условиях.

Таким образом, регион последовательно выстраивает глубокую специализацию: от разработки методических материалов и мастер-планов до массовой реализации типовых и пилотных проектов, которые могут тиражироваться в других северных и арктических субъектах РФ.

#### Варианты подсценариев

1. **Специализация региона на узкой нише в цепочке создания стоимости индустрии**  
Предполагает формирование специализации региона в одном или нескольких узких сегментах архитектуры и урбанистики и реализацию услуг в том числе на федеральном и международном рынке (например: промышленная архитектура, ландшафтная архитектура и дизайн общественных пространств, территориальное планирование и др.).
2. **Формирование экспертного хаба широкого спектра услуг в архитектуре и урбанистике**  
Подразумевает позиционирование региона как поставщика архитектурно-урбанистических услуг широкого профиля, способного выполнять комплексные проекты и сопровождать их для других субъектов РФ и зарубежных заказчиков.

#### Особенности реализации

Сценарий дает выраженный синергетический эффект с базовыми отраслями экономики региона и позволяет формировать экспортируемую экспертизу. Специализация на промышленной архитектуре, массовом жилищном строительстве, ландшафтном дизайне,

северной урбанистике или территориальном планировании усиливает связь архитектурной индустрии с промышленностью, транспортом, туризмом, энергетикой и т. д. Отработанные типовые решения, методики и стандарты могут тиражироваться на другие территории, что создает устойчивую линейку услуг для внешних заказчиков. Регион получает возможность позиционировать себя как экспертный хаб индустрии полного спектра услуг или точку концентрации компетенций в конкретном сегменте.

Узкая специализация усиливает зависимость от ограниченного набора сегментов и заказчиков. Изменение отраслевой политики, сворачивание государственных программ, снижение инвестиций в конкретный тип строительства или инфраструктуры могут резко сузить рынок для региональных команд. В то же время позиционирование региона как центра полного спектра услуг индустрии не избавляет от риска изменений в структуре внешнего спроса. Для нейтрализации ключевых рисков сценария регион должен обладать значительным внутренним спросом на услуги индустрии.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
3. Внедрение курсов повышения квалификации.
4. Создание архитектурного кластера.
5. Программа архитектурных резиденций в малых городах и исторических кварталах.
6. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
7. Проведение региональных экспортных миссий.
8. Демонстрационный полигон и витрина проектов индустрии в регионе.

### **Сценарий 2. Реализация флагманских проектов индустрии формирующих имидж региона как центра экономического и социального развития**

Сценарий предусматривает запуск и реализацию флагманских архитектурно-урбанистических проектов, которые становятся символами региона и формируют имидж территории как центра экономического и социального развития. В основе — работа с культурной или природной локальной идентичностью и с современной архитектурой и искусством.

#### **Логика реализации сценария**

- Анализ запросов жителей и гостей региона на развитие культурной и природной локальной идентичности, современной архитектуры и искусства.
- Подготовка концепций и мастер-планов для ключевых локаций региона с привязкой к целям экономического и социального развития.
- Формирование процедур отбора проектов (в том числе от локальных, федеральных и международных представителей индустрии).
- Организация системы проектного управления и финансирования.
- Вовлечение локальных сообществ в подготовку и обсуждение решений.
- Интеграция флагманских объектов в культурные и туристические программы развития региона.

#### **Региональный контекст**

Сценарий особенно актуален для регионов, которые ставят задачу формирования имиджа территории через реализацию единичных или серийных флагманских объектов и пространств

(культурные учреждения, общественные здания, набережные, ключевые общественные пространства). Он подходит территориям с выраженной культурной или природной локальной идентичностью или запросом на обновление городской среды за счет современной архитектуры и искусства. Обязательные условия — готовность обеспечивать конкурсные процедуры отбора проектов и эффективное проектное управление.

### Кейс региона

- *Новое здание Театра им. Г. Камала (Казань) — пример реализации флагманского проекта с акцентом на локальную идентичность через конкурсную модель отбора проекта. Регион и город запустили открытый международный конкурс на архитектурную концепцию в 2021 году, обеспечили методическое сопровождение и межведомственную поддержку (Правительство, Министерство культуры региона, Фонд «Институт развития городов» и др.).*

*В рамках проведения конкурса было сформировано функциональное задание и набор ограничений (посадка на участок, высотные ограничения и пр.), собран экспертный совет и жюри (председатель — мэр Казани), предусмотрены публичные процедуры (в т. ч. онлайн-трансляция финала). По итогам конкурса в 2022 году победителем стал консорциум из зарубежных и местного архитектурного бюро (Wowhaus, Kengo Kuma & Associates, Werner Sobek, ПТМ архитектора Г. Бакулина). Здание введено в эксплуатацию в 2024 году.*

### Другие примеры

- *Штаб-квартира Русской медной компании (Екатеринбург) — пример современной архитектуры как имиджевого проекта. По доступным публичным источникам, открытого архитектурного конкурса не проводилось: проект Foster + Partners был прямым заказом от РМК. Цикл от разработки проекта до ввода в эксплуатацию занял не менее 8 лет (с 2012 до 2020 года).*

### Варианты подсценариев

#### 1. Работа с культурной или природной локальной идентичностью

Предполагает концентрацию региона на выявлении, сохранении и современном переосмыслении локального культурного кода и контекста территории (историческая застройка, планировочная структура, традиционные материалы, сюжеты и образы повседневной жизни; при необходимости — природный ландшафт как часть идентичности).

#### 2. Работа с современной архитектурой и искусством

Подразумевает фокус на развитии современной архитектуры, арт-интервенций и культурных событий как инструмента обновления среды; регион использует фестивали, резиденции, временные павильоны и инсталляции, которые со временем закрепляются в пространственной структуре городов и становятся точками притяжения для местных жителей и туристов.

### Особенности реализации

Реализация сценария опирается на наличие портфеля приоритетных проектов и на способность региона организовать полный цикл: подготовку технического задания, отбор

решений, проектное управление, финансирование, ввод в эксплуатацию. В подсценарии работы с культурной / природной идентичностью ключевым становится качество предпроектной аналитики и корректная фиксация запросов населения и туристов к наследию и ландшафту. В подсценарии современной архитектуры и искусства ключевое — это прозрачные процедуры отбора и сильная команда заказчика, удерживающая качество на стадии реализации. Флагманские проекты должны быть увязаны с задачами территории: формирование имиджа, повышение качества городской среды, развитие туризма и др.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Привлечение девелоперов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
3. Демонстрационный полигон и витрина проектов индустрии в регионе.
4. Запуск конкурсной системы для значимых городских проектов региона.
5. Создание экспертного совета по развитию городской инфраструктуры и должности главного архитектора.

### **Сценарий 3. Повышение качества городской среды для удержания молодежи и высококвалифицированных специалистов в регионе**

Сценарий предполагает развитие архитектуры и урбанистики в сфере повышение качества городской среды как стимула для удержания молодежи и высококвалифицированных специалистов в регионе. Развитие качественной повседневной среды и городских пространств, также способно формировать имидж территории и создавать экономический эффект за счет увеличения стоимости недвижимости в регионе.

### **Логика реализации**

- Внедрение стандартов качества городской среды и регуляторных инструментов (дизайн-коды, регламенты, требования к проектам и др).
- Разработка механизма привлечения девелоперов к развитию городской инфраструктуры.
- Формирование инвестиционной программы развития городской среды в регионе с привязкой к целям экономического и социального развития (формирование портфеля проектов, их приоритизация, определение доступных источников финансирования, разработка графика реализации).
- Мониторинг результатов и корректировка программы (показатели качества среды, удержание молодежи, динамика стоимости недвижимости, удовлетворенность жителей).

### **Региональный контекст**

Сценарий наиболее релевантен для регионов с выраженной потребностью в привлечении и удержании человеческого капитала, а также для территорий с запросом на повышение качества повседневной среды. Он применим как в крупных городах с высоким объемом строительства, так и в быстрорастущих центрах, где требуется управлять качеством застройки и общественных пространств через стандарты и регуляторные инструменты.

## Кейс региона

- Нижегородская область может рассматриваться как пример реализации подхода «архитектурной лаборатории». К 800-летию Нижнего Новгорода была запущена программа «Среда 800», разработанная Институтом развития городской среды Нижегородской области (ИРГСНО) при участии жителей. Программа охватывает сеть из нескольких десятков пилотных территорий в историческом центре и районах города (улицы, площади, набережные, парки), для которых ведущие архитектурные бюро страны разработали концепции обновления с опорой на локальный контекст и запросы горожан. Помимо флагманской программы, ИРГСНО системно работает с малыми городами и историческими поселениями области: реализуются проекты преобразования центральных улиц, набережных, площадей, парков в Арзамасе, Городце, Чкаловске, Богородске и других муниципалитетах.

Отдельное направление — проект «Заповедные кварталы», нацеленный на развитие исторических кварталов Нижнего Новгорода: концепция была подготовлена инициативной группой активистов и федеральных экспертов, а затем при поддержке региона была реализована как программа по сохранению и мягкой ревитализации исторической ткани города.

В совокупности все эти инициативы демонстрируют, как регион выстраивает работу с наследием, локальной идентичностью и повседневной городской средой, превращая исторические центры и малые города в площадку для архитектурных экспериментов, вовлечения жителей и тиражирования успешных решений.

## Другие примеры

- Республика Татарстан в течение последних лет последовательно работает с повседневной средой городов и сел. По разным программам благоустройства в республике создано более 400 общественных пространств и десятки набережных, парковых территорий и скверов, а в 2024 году завершено благоустройство еще нескольких десятков объектов. Отдельно реализуется программа «Наш двор», в рамках которой с 2020 г. комплексно благоустроено более 5 тыс. дворов с обновлением проездов, освещения, детских площадок и зон отдыха; при этом особое внимание уделяется малым городам и селам с населением до 5 тыс. человек, где работа ведется с центральными улицами и ключевыми общественными пространствами ежедневного пользования.

## Варианты подсценариев

1. **Регулирование и системная работа с девелоперами**  
Предполагает настройку обязательных требований к качеству проектных решений и реализации (стандарты и регламенты, дизайн-коды, требования к общественным пространствам и др.), а также формирование устойчивых процедур для привлечения девелоперов к развитию городской среды.
2. **Реализация инвестиционной программы развития городской среды**  
Подразумевает формирование и реализацию региональной инвестиционной программы развития городской среды, требует определения источников финансирования и тщательного планирования до реализации.



## **Особенности реализации**

Реализация сценария требует перехода от разовых проектов благоустройства к системе управления качеством городской среды (за счет стандартов, регламентов, дизайн-кода и др.). Требуется установить устойчивые процедуры работы с девелоперами, если они привлекаются к развитию городской среды, либо требуются значительные ресурсы на запуск инвестиционной программы.

## **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
3. Внедрение курсов повышения квалификации.
4. Создание архитектурного кластера.
5. Программа архитектурных резиденций в малых городах и исторических кварталах.
6. Запуск конкурсной системы для значимых городских проектов региона.
7. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
8. Создание экспертного совета по развитию городской инфраструктуры и должности главного архитектора.
9. Формирование инвестиционной программы развития городской среды.

### **4.1. Основные запросы сообщества индустрии «Архитектура и урбанистика»**

Анализ запросов архитекторов, урбанистов, руководителей бюро и девелоперов показывает: ключевые барьеры развития индустрии связаны не с дефицитом творческого потенциала, а с ограниченной доступностью качественного заказа и инфраструктуры, концентрацией образовательных программ в крупнейших городах, системным недостатком специалистов в области урбанистики и смежных дисциплин, а также слабой популяризацией профессии и отсутствием устойчивых механизмов поддержки молодых бюро.

Российский рынок архитектурных услуг сочетает крупные девелоперские компании, формирующие стабильный спрос на типовые решения, и множество малых бюро, испытывающих сложности с выходом на муниципальный и корпоративный заказ, реализацией экспериментальных и общественно значимых проектов. Значительная часть квалифицированных архитекторов концентрируется внутри девелоперов, что упрощает управление проектами, но одновременно приводит к стандартизации среды и снижению творческой самостоятельности специалистов.

Запросы региональных индустриальных сообществ различаются. В одних регионах приоритетом выступают доступ к качественному профильному и дополнительному образованию, в других — создание прозрачных архитектурных конкурсов и центров поддержки архитектуры при участии профессиональных сообществ, в третьих — продвижение реализованных проектов, использование локального культурного кода и выход на экспорт.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии в нем. В связи с этим рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов сообщества архитектуры и урбанистики в регионе.

| Запрос                         | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Критичность |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток инструментов финансирования общественно значимых архитектурных проектов;</li> <li>• Низкая доступность поддержки для начинающих творческих команд.</li> </ul>                                                                                            | Средняя     |
| Образование и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Системный дефицит специалистов в сфере урбанистики и смежных направлений (экономика города, работа с сообществами и др.).</li> </ul>                                                                                                                                | Высокая     |
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточная доступность специализированной инфраструктуры: локальных центров поддержки архитектуры, проектных офисов при органах власти, лабораторий городской среды и площадок для совместной работы архитекторов, урбанистов и муниципальных команд.</li> </ul> | Средняя     |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая узнаваемость российских архитекторов и региональных бюро на национальном и международном уровне;</li> <li>• Отсутствие систематизированных каталогов лучших практик и единых витрин проектов.</li> </ul>                                                     | Средняя     |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность и фрагментарность градостроительного и нормативного регулирования;</li> <li>• Отсутствие обязательных конкурсных процедур и авторского надзора в отношении некоторых значимых объектов.</li> </ul>                                                        | Высокая     |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток площадок для диалога архитекторов с девелоперами, органами власти, университетами и местными сообществами;</li> <li>• Запрос на развитие локальных профессиональных сообществ.</li> </ul>                                                                | Высокая     |

|                              |                                                                                                                                                                                     |         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Международное сотрудничество | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабый бренд российской и региональной архитектуры;</li> <li>• Недостаток знаний о специфике международных конкурсов и заказов.</li> </ul> | Средняя |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: недостаток площадок для диалога и инструментов развития региональных сообществ, отсутствие обязательного требования к авторскому надзору ряда объектов, системный дефицит специалистов в сфере урбанистики и смежных направлений.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Архитектура и урбанистика»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии

Драйверы развития — это ключевые факторы, которые формируют траекторию роста индустрии «Архитектура и урбанистика» в России. Они отражают как глобальные тенденции (переход к устойчивому развитию, цифровизацию проектирования, усиление внимания к качеству городской среды), так и российский контекст: масштабные программы строительства и реновации, запрос на работу с наследием и локальным культурным кодом, развитие креативной экономики и позиционирование регионов через архитектурный облик.

Драйверы могут быть как краткосрочными (запуск федеральных и региональных программ, новые инвестиционные циклы в строительстве), так и долгосрочными (изменение роли архитектуры в управлении развитием территорий, накопление экспертного и кадрового потенциала, выход на экспортные рынки архитектурных услуг). Их комбинация определяет условия формирования региональных экосистем и возможности включения регионов в национальную и международную цепочку создания стоимости в архитектуре и урбанистике.

| Драйвер                                                  | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стимулирование развития благоприятной конкурентной среды | Рост числа архитектурных бюро и проектных команд, развитие малого и среднего бизнеса, переход от закрытых закупок к конкурсам и открытым отборочным процедурам; конкурентная среда повышает качество проектов, стимулирует появление новых ниш (урбанистика, средовой дизайн, работа с наследием), способствует внедрению инновационных технологий проектирования и строительства и росту архитектурного экспорта. |
| Развитие кадрового потенциала и экспертного сообщества   | Повышение привлекательности архитектурной профессии, обновление образовательных программ, развитие междисциплинарных команд (архитекторы, урбанисты, социологи, экономисты), системное повышение квалификации практикующих специалистов.                                                                                                                                                                           |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие экспортного потенциала и международной представленности        | Продвижение услуг российских архитектурных бюро на зарубежных рынках, участие в международных конкурсах, биеннале и профессиональных программах, формирование «витрины» лучших российских проектов.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Формирование идентичной городской среды и внедрение сквозного дизайна   | Переход от «типовых решений» к архитектуре, основанной на местном культурном коде, работе с наследием и уникальными сценариями жизни в городе; внедрение дизайн-кодов и принципов сквозного дизайна для разных элементов городской среды (застройка, общественные пространства, малые формы) усиливает узнаваемость территорий, поддерживает туризм и повышает качество повседневной среды для жителей.                                                    |
| Создание устойчивого спроса на качественную и разнообразную архитектуру | Формирование осознанного спроса на архитектуру со стороны государства, бизнеса и граждан через конкурсы, фестивали, медиа-проекты, исследования и общественные обсуждения; развитие институтов заказчика, внедрение практик финансирования архитектурной концепции и авторского надзора, поддержка публичных событий и медиа об архитектуре закрепляют запрос на проекты мирового уровня и мотивируют девелоперов и власти инвестировать в качество среды. |

Для регионов с крупным строительным рынком и развитой девелоперской активностью ключевыми становятся драйверы, связанные с конкуренцией, качеством заказчика и созданием устойчивого спроса на архитектуру. Регионы с выраженной историко-культурной идентичностью и туристическим потенциалом особенно выигрывают от драйверов, ориентированных на работу с наследием и формирование уникальной городской среды.

При адаптации типового плана конкретному региону важно определить, какие из перечисленных драйверов уже проявлены, а какие требуют запуска через региональную политику, инфраструктурные проекты и меры поддержки.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Неадаптированное законодательство в сфере интеллектуальной собственности для ИИ-генеративного контента;</li> <li>Отсутствие устойчивой практики архитектурных конкурсов и авторского надзора для значимых объектов;</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация государственного заказчика на минимальную цену контракта вместо оценки качества архитектурного решения.</li> </ul>                                                                    |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоответствие набора образовательных программ потребностям рынка;</li> <li>• Сверхконцентрация сильных команд в одних регионах и дефицит в других.</li> </ul>                                   |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая доступность грантов, субсидий, налоговых льгот.</li> </ul>                                                                                                                                |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный доступ к иностранному программному обеспечению и оборудованию;</li> <li>• Нехватка региональных центров компетенций, архитектурных лабораторий и проектных офисов.</li> </ul>       |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Несовершенство каналов продвижения архитектурной деятельности на внутреннем и внешнем рынках;</li> <li>• Сокращение экспортных возможностей из-за ограничений международных платежей.</li> </ul> |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями преодоления барьеров в регионе становятся меры поддержки в сфере образования, инфраструктуры и продвижения продуктов индустрии.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Архитектура и урбанистика»

Развитие архитектуры и урбанистики в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                         | Описание применения в архитектуре и урбанистике                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фонды поддержки креативных индустрий в регионах;</li><li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовая поддержка участия в федеральных и международных отраслевых мероприятиях;</li><li>• Льготы по региональной части налога на прибыль.</li></ul>                                                           |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Кластеры / хабы (в т. ч. кросс-индустриальные);</li><li>• Площадки для массовых мероприятий.</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Создание центра компетенций в сфере архитектуры;</li><li>• Проведение фестиваля современной архитектуры.</li></ul>                                                                                                |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Образовательные программы вузов и ссузов;</li><li>• Программы дополнительного профессионального образования.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка кадров для индустрии;</li><li>• Курсы по современным программным инструментам.</li></ul>                                                                                                               |
| Информационные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные мероприятия индустрии;</li><li>• Информационные онлайн-платформы.</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Площадки для обмена опытом и кооперации представителей индустрии;</li><li>• Онлайн-платформы, систематизирующие доступные меры поддержки, мероприятия и другую информацию для представителей индустрии.</li></ul> |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Архитектура и урбанистика»

| Мероприятие                                                | Сегмент рынка индустрии          | Звено цепочки создания стоимости                 | Краткое описание                                                                                         | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                   | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                     | Региональный орган исполнительной власти <sup>3</sup>                                    |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                            |                                  |                                                  |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                          |
| Организация фестиваля федерального уровня<br>Сценарий: все | Выбранные сегменты специализации | Проектирование, реализация строительного проекта | Проведение ежегодного фестиваля архитектуры и городской среды федерального уровня на территории региона. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выставочная зона концепций и реализованных объектов.</li> <li>2. Серия мастер-классов и лекций от лидеров индустрии.</li> <li>3. Питчинг проектов перед городскими властями и инвесторами.</li> <li>4. Форсайт-сессии, воркшопы и открытые дискуссии для выявления барьеров и приоритетов развития.</li> <li>5. Нетворкинг-площадки для кооперации команд,</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование кооперации в региональном сообществе.</li> <li>• Установление деловых контактов.</li> <li>• Поиск перспективных проектов.</li> <li>• Формирование позитивного имиджа региона как центра развития индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников (≥500 человек).</li> <li>• Количество заключенных соглашений (≥5).</li> <li>• Количество проектов, получивших финансирование (≥3).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.);<br>Министерство туризма. |

<sup>3</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

студий, вузов и  
бизнеса.

## Образовательная поддержка

|                                                             |                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                        |                           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона | Выбранные сегменты специализации | Выбранные звенья специализации | Организация на базе университета практико-ориентированного центра компетенций по архитектуре и урбанистике. Центр объединяет образовательные программы (высшее образование и дополнительное профессиональное образование), исследовательские и проектные лаборатории, консультационную поддержку муниципалитетов и девелоперов по вопросам развития городской среды и территориального планирования. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Архитектурно-урбанистические лаборатории и проектные студии.</li> <li>2. Совместные образовательные программы и стажировки студентов в архитектурных бюро, девелоперских и инжиниринговых компаниях региона.</li> <li>3. Консультационный центр для малого и среднего бизнеса.</li> <li>4. Совместные проекты с индустрией и органами власти.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества кадрового потенциала.</li> <li>• Сокращение дефицита специалистов, отвечающих современным требованиям рынка.</li> <li>• Создание кадрового резерва для компаний региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество выпускников , трудоустроенных в регионе (<math>\geq 70\%</math> в год).</li> </ul> | Министерство образования. |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|



|                                         |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внедрение курсов повышения квалификации | Выбранные сегменты специализации | Выбранные звенья специализации                                                   | Регулярная организация краткосрочных программ повышения квалификации для архитекторов, урбанистов, сотрудников девелоперских и муниципальных структур. Курсы ориентированы на наиболее востребованные компетенции: цифровое проектирование, устойчивое развитие, работа с сообществами, управление архитектурными и градостроительными проектами. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям.</li> <li>2. Практико-ориентированные воркшопы на производственных площадках региона.</li> </ol>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение профессионального уровня представителей индустрии.</li> <li>• Рост конкурентоспособности местных компаний.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слушателей (<math>\geq 100</math> в год).</li> <li>• Доля специалистов, повысивших доход после обучения (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul> | Министерство образования; Министерство строительства и развития инфраструктуры.                                       |
| Сценарий: 1, 3                          |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
| <b>Инфраструктурная поддержка</b>       |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
| Создание архитектурного кластера        | Все сегменты                     | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Создание кластера архитектурных и урбанистических практик, объединяющего архитектурные и ландшафтные бюро, урбанистические команды, студии по работе с наследием, а также связанных консультантов и разработчиков цифровых решений. Кластер предоставляет рабочие пространства, общие сервисы и выступает                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коворкинг-зоны для команд с арендой рабочих мест.</li> <li>2. «Единое окно» экосистемы поддержки для представителей индустрий.</li> <li>3. Общие сервисы (бухгалтерия, юридическое сопровождение, маркетинг).</li> <li>4. Программа резидентства с отбором</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение операционных затрат для резидентов.</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (<math>\geq 20</math>).</li> </ul>                                                                                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.); Министерство строительства и развития инфраструктуры. |
| Сценарий: 1, 3                          |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |

|                                                                                           |              |                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           |              |                                                  | «единым окном» для взаимодействия индустрии с экосистемой поддержки и органами власти.                                                                                              | перспективных претендентов (в т. ч. может быть реализован бизнес-инкубатор).                                                                                                                     |                                                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                       |
| Привлечение девелоперов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона | Все сегменты | Проектирование, реализация строительного проекта | Заключение соглашения о партнерстве (в т. ч. о софинансировании, информационной поддержке) проектов индустрии региона с крупными девелоперами и другими потенциальными инвесторами. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение партнеров к конкурсному отбору проектов.</li> <li>2. Привлечение партнеров к организации и освещению в СМИ мероприятий региона.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества экспертизы проектов.</li> <li>• Реализация механизма привлечения инвестиций.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество соглашений о партнерстве (<math>\geq 2</math>).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.); Министерство строительства и развития инфраструктуры. |
| Сценарий: 2                                                                               |              |                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                       |

|                                                                             |              |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Программа архитектурных резиденций в малых городах и исторических кварталах | Все сегменты | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Запуск сети архитектурных резиденций в малых городах и исторических районах крупных центров региона. В резиденции приглашаются архитекторы, урбанисты, художники, которые в течение 2–4 недель совместно с местными жителями и администрацией разрабатывают архитектурные концепции конкретных улиц, дворов, площадей, набережных и «кварталов наследия», фокусируясь на локальной идентичности и образе жизни. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа резидентских команд на местности (полевые исследования, интервью и т. д.).</li> <li>2. Совместные воркшопы с жителями, бизнесом и администрацией.</li> <li>3. Подготовка концепций и эскизных решений.</li> <li>4. Перевод лучших решений в формат конкурсных заданий и пилотных проектов благоустройства.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование конкретного пула проектов для малых городов и исторических районов.</li> <li>• Повышение вовлеченности жителей и доверия к архитектурным проектам.</li> <li>• Укрепление бренда региона как территории архитектурных экспериментов и «лаборатории» работы с наследием.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество пилотируемых решений в год (<math>\geq 5</math>).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.); Министерство строительства и развития инфраструктуры. |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                     |              |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демонстрационный полигон и витрина проектов индустрии в регионе<br>Сценарий: 1, 2                                   | Все сегменты | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Формирование на территории региона одного или нескольких демонстрационных полигонов, где демонстрируется полный набор достижений индустрии региона, а также онлайн-платформы (витрины) для потенциальных партнеров внутри и вне региона.                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор территории или площадки для демонстрационного полигона и разработка онлайн-платформы.</li> <li>2. Подробная информация о проектах.</li> <li>3. Возможность для заинтересованного лица подать заявку на встречу / консультацию с представителями индустрии региона.</li> <li>4. Администрирование онлайн-платформы.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие витрины региона, которую можно показывать потенциальным заказчикам.</li> <li>• Повышение доверия к региональной экспертизе со стороны органов власти и бизнеса России.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество представленных решений в год (<math>\geq 10</math>).</li> <li>• Количество заявок на встречу / консультацию от потенциальных заказчиков (<math>\geq 20</math>).</li> </ul>                                                          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.); Министерство строительства и развития инфраструктуры. |
| Создание экспертного совета по развитию городской инфраструктуры и должности главного архитектора<br>Сценарий: 2, 3 | Все сегменты | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Создание постоянно действующего экспертного совета при Правительстве региона для системной работы с девелоперами и муниципалитетами по вопросам сбалансированности застройки и инфраструктуры. Совет обеспечивает подготовку и сопровождение концессионных соглашений и других форматов государственно-частного партнерства. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение положения о совете, регламента работы и состава.</li> <li>2. Регулярное рассмотрение крупных проектов застройки.</li> <li>3. Подготовка типовых требований к инфраструктурному обеспечению проектов.</li> <li>4. Сопровождение проектов.</li> </ol>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества городской среды.</li> <li>• Повышение прозрачности работы девелоперов.</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество заседаний (<math>\geq 6</math> в год).</li> <li>• Количество рассмотренных проектов (<math>\geq 10</math> в год).</li> <li>• Количество заключенных инфраструктурных соглашений / концессий (<math>\geq 2</math> в год).</li> </ul> | Министерство строительства и развития инфраструктуры; Министерство экономического развития.                           |

## Финансовая поддержка

|                                                                                     |              |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Запуск конкурсной системы для значимых городских проектов региона<br>Сценарий: 2, 3 | Все сегменты | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Внедрение регулярной конкурсной системы для архитектурных и градостроительных проектов, имеющих особое значение для региона: ключевые общественные пространства, значимые общественные здания, мастер-планы городов и районов. Система включает прозрачные процедуры отбора, двухэтапные конкурсы и механизмы последующей реализации победивших концепций. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение открытых и ограниченных архитектурных конкурсов с привлечением профессионального и общественного жюри.</li> <li>2. Организация архитектурных лабораторий и предконкурсных воркшопов для уточнения задач и вовлечения жителей.</li> <li>3. Разработка типовых регламентов и методических материалов по проведению конкурсов для муниципалитетов.</li> <li>4. Закрепление механизмов реализации победивших проектов.</li> <li>5. Менторская поддержка на всех этапах реализации проекта.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества архитектурных и градостроительных решений по ключевым объектам региона.</li> <li>• Расширение доступа региональных и молодых бюро к значимым заказам.</li> <li>• Создание витрины лучших проектов, усиливающей имидж региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поддержанных проектов (<math>\geq 5</math> в год).</li> <li>• Доля проектов, дошедших до эксплуатации (<math>\geq 50\%</math>).</li> </ul> | Министерство экономического развития; Министерство строительства и развития инфраструктуры. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                             |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях | Выбранные сегменты специализации | Выбранные звенья специализации                                                   | Компенсация части затрат компаний и малых команд по направлению специализации индустрии региона на подготовку заявок и участие во всероссийских конкурсах и мероприятиях.                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок.</li> <li>2. Информационная поддержка победителей в региональных СМИ и брендинг стенда (материалов) участника.</li> </ol>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение представительства региона на федеральном уровне.</li> <li>• Создание воронки клиентов для представителей индустрии региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок при поддержке региона (<math>\geq 5</math> в год).</li> <li>• Количество победителей и финалистов (<math>\geq 1</math> в год).</li> </ul>                                                      | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Сценарий: 1, 3                                                              |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
| Формирование инвестиционной программы развития городской среды              | Все сегменты                     | Градостроительное планирование, проектирование, реализация строительного проекта | Разработка и утверждение среднесрочной инвестиционной программы развития городской среды региона (портфель проектов по общественным пространствам, социальной, транспортной и инженерной инфраструктуре). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвентаризация дефицитов городской среды и инфраструктуры.</li> <li>2. Формирование перечня приоритетных проектов.</li> <li>3. Планирование проектов.</li> <li>4. Определение источников финансирования по каждому проекту (бюджет, софинансирование, концессии и др.).</li> <li>5. Мониторинг реализации по утвержденным показателям.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества городской среды.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество проектов (<math>\geq 20</math>).</li> <li>• Доля проектов, обеспеченных финансированием (<math>\geq 70\%</math>).</li> <li>• Доля проектов, реализованных в плановый срок (<math>\geq 70\%</math>).</li> </ul> | Министерство экономического развития; Министерство строительства и развития инфраструктуры.       |
| Сценарий: 3                                                                 |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
| Экспортная поддержка                                                        |                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |

|                                           |              |                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |                                                                                                   |
|-------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение региональных экспортных миссий | Все сегменты | Проектирование, реализация строительного проекта | Организация коллективных поездок делегаций представителей индустрии региона на ключевые международные выставки и отраслевые мероприятия. Программа включает подготовку экспонентов, аренду стенда и организацию B2B-встреч. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение сообщества индустрии к планированию участия региона на международных выставках.</li> <li>2. Исследование целевых рынков и ниш для продуктов региона.</li> <li>3. Организация B2B-встреч с иностранными партнерами по предварительно согласованным заявкам.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практический выход региональных компаний на внешние рынки.</li> <li>• Установление прямых контактов с иностранными партнерами.</li> <li>• Увеличение экспортной выручки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний-участников миссий (≥8 в год).</li> <li>• Объем заключенных экспортных контрактов (≥10 млн руб. в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Сценарий: 1                               |              |                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |                                                                                                   |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Архитектура и урбанистика» в регионах России является одним из ключевых инструментов повышения качества городской среды, конкурентоспособности территории и привлечения инвестиций. В отличие от многих других креативных отраслей, результат архитектурной деятельности фиксируется в пространстве и вовлекает значительные бюджеты строительства и благоустройства, что напрямую связывает архитектуру с региональной градостроительной, инвестиционной и социальной политикой.

Архитектура и урбанистика способствуют созданию современных рабочих мест для архитекторов, урбанистов, исследователей городской среды, специалистов по цифровому проектированию, поддерживают развитие локальных креативных сообществ, формируют запрос на междисциплинарные команды. Развитие индустрии через конкурсы, мастер-планы и проекты общественных пространств помогает регионам удерживать и привлекать молодых специалистов, раскрывать культурный код и наследие, формировать узнаваемый образ территории, а также усиливать другие креативные индустрии — дизайн, арт-практики, туризм, мероприятия, медиа и рекламу.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку архитектуры и урбанистики, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе, в том числе по смежным креативным индустриям: дизайн, арт, ПО и др. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Архитектура и урбанистика» в регионе.



| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Результат этапа                                                                                                                        | Срок                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li> <li>4. Инфраструктурный аудит</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)</li> </ol>                    | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона                      | 2<br>месяца <sup>4</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1<br>месяц               |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1<br>месяц               |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2<br>месяца              |

<sup>4</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                          |           |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.<br>Детализация мероприятия | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками</li> <li>3. Формулировка измеримых КПЭ для каждого мероприятия</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов</li> </ul>                      | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ) | 2 месяца  |
| 6.<br>Реализация и мониторинг | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий</li> <li>2. Запуск мероприятий</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период</li> </ul> | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации     | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляют Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (программное обеспечение, графика, сценарии, товарные знаки и т. д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане цепочка создания стоимости представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило, создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Форсайт-сессия** — метод коллективного прогнозирования развития отрасли, основанный на экспертной работе групп специалистов. Используется для выявления барьеров, трендов, сценариев и проектирования мер поддержки.

**Стратегическая сессия (воркшоп)** — групповая работа представителей бизнеса, вузов, органов власти и экспертов, направленная на выработку стратегических решений, определение приоритетов развития и актуализацию мер поддержки.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Архитектура и урбанистика»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)

1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)

2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ

2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»

2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»

2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получивших финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»

3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)

4. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ

5. Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий: исследование «Состояние и перспективы развития индустрии «Архитектура»»  
<https://asi.ru/library/main/204368/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах поддержки креативных индустрий, генерирующих медиаконтент  
<https://culture.gov.ru/>

**Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ (Минстрой РФ)** — федеральный орган исполнительной власти, формирующий государственную политику и нормативное регулирование в области строительства, архитектуры, градостроительства и городской среды  
<https://www.minstroyrf.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий  
<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий  
<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**ФАУ «Единый институт пространственного планирования РФ»** — федеральный научно-исследовательский и проектный институт Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, разрабатывающий мастер-планы и документы пространственного планирования для городов и регионов  
<https://eipp.ru/>

**ДОМ.РФ** — государственный институт развития в жилищной сфере, реализующий в том числе проекты комплексного развития территорий, мастер-планы и стандарты городской застройки совместно с регионами и муниципалитетами  
<https://дом.рф/>

**Российская академия архитектуры и строительных наук (РААСН)** — государственная отраслевая академия наук, высшая научная организация в сфере архитектуры, градостроительства и строительных наук  
<https://www.raasn.ru/>

**Союз архитекторов России** — общероссийская творческая профессиональная организация, объединяющая архитекторов и градостроителей, организатор ключевых конкурсов и фестивалей  
<https://uar.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Видеоигры»

2025



## Оглавление

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                               | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение .....</b>                                                                                                              | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                                    | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                         | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект .....                                                                                | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                                  | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                              | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                       | 6         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                                        | 6         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                            | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                             | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                    | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Видеоигры» .....</b>                                                                             | <b>8</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Видеоигры» .....                                                                              | 8         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....                                                                         | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....                            | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....                                 | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....                               | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Видеоигры» .....                                              | 11        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....           | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры» .....           | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона .....                                        | 14        |
| 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Видеоигры» в регионе .....</b>                                                                     | <b>17</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Видеоигры» .....                                                                                     | 17        |
| Эффект 1. Развитие высокотехнологичного и креативного сегментов экономики региона .....                                               | 17        |
| Эффект 2. Удержание талантов и развитие молодежного технологического предпринимательства .....                                        | 17        |
| Эффект 3. Формирование бренда региона через регулярные масштабные события .....                                                       | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Видеоигры» .....                                                                                    | 18        |
| Сценарий 1. Регион как точка притяжения студий разработчиков .....                                                                    | 18        |
| Сценарий 2. Развитие креативного и технологического бренда региона через экспериментальные проекты в индустрии «Видеоигры» .....      | 21        |
| Сценарий 3. Регион как центр притяжения молодежи и событийного туризма за счет развития киберспортивной экосистемы .....              | 23        |
| Сценарий 4. Выход региона на внешние рынки через специализацию в производственной цепочке индустрии «Видеоигры» .....                 | 25        |
| Сценарий 5. Цифровая трансформация экономики региона и выход на внешние рынки за счет развития интерактивных цифровых продуктов ..... | 28        |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Видеоигры» .....</b>                                 | <b>30</b> |
| 4.1. Основные запросы сообщества индустрии .....                                                       | 30        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Видеоигры» .....                                           | 31        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии .....                                                               | 31        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии .....                                                                | 33        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Видеоигры» .....</b>                                 | <b>34</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Видеоигры» .....</b>                                       | <b>36</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                  | <b>43</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                       | 43        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                               | 43        |
| <b>8. Приложения .....</b>                                                                             | <b>46</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                 | 46        |
| Креативная экономика .....                                                                             | 46        |
| Инструменты развития .....                                                                             | 47        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Видеоигры» ..... | 48        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                               | 49        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для видеоигр это может быть, например, 3D-моделирование, разработка подсистем искусственного интеллекта и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

Индустрия «Видеоигры» в значительной мере связана с такими креативными индустриями как:

- Программное обеспечение: индустрия «Видеоигры» создает рабочие места и использует программное обеспечение на всех этапах производства;
- Реклама и пиар: один из каналов монетизации видеоигр; сами видеоигры, дистрибуционные платформы и киберспорт являются рекламными площадками, при этом для продвижения продукции индустрии необходимы рекламные кампании;
- Мода (включая ювелирное дело): продукция видеоигр создает спрос на продукцию моды («геймерский стиль» на основе Cyberpunk 2077, Assassin's Creed, др.);
- Книжное дело: создание видеоигр на основе книг создает спрос на оригинальные произведения, (например, «Ведьмак», Metro), а также стимулирует издание книг по их мотивам;
- Музыка: при производстве видеоигр заказываются музыкальные композиции, что создает на них дополнительный спрос в виде авторских отчислений;
- Кино, телевизионные программы и фильмы: продукция видеоигр создает спрос на производство кинокартин (например, «Гран туризмо», «Варкрафт», «Лара Крофт»).

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии,

определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона – его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Видеоигры»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Видеоигры»

Индустрия «Видеоигры» представляет собой творческие, технологические и предпринимательские практики, направленные на разработку, издание и распространение интерактивных цифровых продуктов. Видеоигры — один из самых динамично развивающихся и технологически сложных форматов современного медиаконтента.

Индустрия «Видеоигры» включает несколько ключевых видов продуктов: (1) мобильные игры (разрабатываемые для смартфонов и планшетов), (2) компьютерные игры (для персональных компьютеров), (3) консольные игры (для специализированных игровых устройств), (4) VR / AR-игры (основанные на технологиях виртуальной и дополненной реальности, реализуемых с помощью специального VR / AR-оборудования).

В российской классификации видов деятельности индустрия «Видеоигры» распределена по нескольким кодам ОКВЭД, включая 58.21 «Издание компьютерных игр»<sup>1</sup>, 62.01 «Разработка компьютерного программного обеспечения», а также 59.11 «Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ» (для контентных студий с мультимедийным профилем). Таким образом, многие субъекты индустрии «Видеоигры» по основному ОКВЭД относятся к смежным направлениям — Программное обеспечение, Дизайн, Кино и др.

Доля игр для ПК и консолей составляет около 53%, мобильных игр — около 43% и браузерных игр — порядка 5% рынка.

Основная концентрация субъектов индустрии наблюдается в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области (47% компаний и 34% индивидуальных предпринимателей), однако в последние 5 лет активно формируется новая география роста в таких регионах, как Калининградская, Мурманская, Архангельская, Свердловская, Тюменская области, Пермский край, Республики Татарстан, Башкортостан и Саха (Якутия).

Состояние и развитие индустрии «Видеоигры» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем рынка видеоигр в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.)                                                                                                                   |
| Кадровый потенциал     | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ вузов и сузов в регионе, готовящих специалистов для индустрии «Видеоигры» (ед.), Количество компаний в сфере разработки видеоигр (ед.), Количество индивидуальных предпринимателей в сфере разработки видеоигр (ед.) |

<sup>1</sup> Данный код ОКВЭД выделен Министерством экономического развития РФ как единственный, относящийся к индустрии «Видеоигры».

|                                 |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Количество участия компаний региона в международных выставках (за рубежом) (ед.) |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или продуктов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.)    |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

В индустрии «Видеоигры» цепочка создания стоимости представлена широким перечнем участников, часть из которых не относится к индустрии (\*), в том числе представители других креативных индустрий.

| № | Звено цепочки создания стоимости | Участники цепочки                                                                                                                                                                                 |
|---|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Инициация проекта                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Инвесторы</li> <li>• *Государство</li> <li>• Частные российские игровые студии и издатели</li> <li>• Международные игровые студии и издатели</li> </ul> |
| 2 | Производство и разработка        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработчики и тестировщики ПО</li> <li>• *Создатели контента (сценаристы, дизайнеры, художники, звукорежиссеры и др.)</li> </ul>                        |
| 3 | Дистрибуция и продвижение        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Российские дистрибьюторы</li> <li>• Международные дистрибьюторы</li> </ul>                                                                               |
| 4 | Потребление                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Частные компании (банки, телеком и т.д.)</li> <li>• Киберспортивные организации</li> <li>• *Стриминговые платформы</li> </ul>                           |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

Во многих регионах индустрия «Видеоигры» находится в разной степени зрелости и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами (например, только командами разработчиков ПО и узкими специалистами в сфере создания контента). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания



эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры»<sup>2</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Видеоигры».

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Видеоигры» на ключевые звенья цепочки создания стоимости, присутствующие в регионе, например:

| № | Звено цепочки создания стоимости | Участники цепочки, присутствующие в регионе                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Инициация проекта                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Инвесторы</li><li>• Государственные</li><li>• Частные российские игровые студии и издатели</li><li>• Международные игровые студии и издатели</li></ul> |
| 2 | Производство и разработка        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Разработчики и тестировщики ПО</li><li>• Создатели контента (сценаристы, дизайнеры, художники, звукорежиссеры и др.)</li></ul>                         |
| 3 | Дистрибуция и продвижение        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Российские дистрибьюторы</li><li>• Международные дистрибьюторы</li></ul>                                                                               |
| 4 | Потребление                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Частные компании</li><li>• Киберспортивные организации</li><li>• Стриминговые платформы</li></ul>                                                      |

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — оценка доли количества субъектов в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии «Видеоигры» в регионе.

Подход предполагает определение специализации региона на основании концентрации субъектов индустрии в том или ином звене цепочки создания стоимости.

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Видеоигры», а не во всем спектре креативных индустрий.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- Рентабельность по валовой прибыли;
- Рентабельность по операционной прибыли;
- Чистая рентабельность;
- Темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Видеоигры»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие образовательных программ (вузы, ссузы, курсы), готовящих специалистов для индустрии «Видеоигры»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- проектная деятельность вузов в сфере видеоигр и смежных областях (например, специализированное ПО для графического дизайна).

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- производственная инфраструктура для медиаконтента (студии обработки звука, захвата движений и др.);
- ИТ-инфраструктура, которая может использоваться в разработке видеоигр (дата-центры, специализированное ПО и др.);
- кластеры и хабы (площадки инфраструктурной, информационной и организационной поддержки, которые могут быть полезны для представителей индустрии «Видеоигры»).

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадров и инфраструктуры).

Например, специализация в разработке программного обеспечения для индустрии «Видеоигры» обоснована, если в регионе сосредоточены профильные компании или команды разработчиков, при этом региональные вузы готовят достаточное количество кадров в сфере разработки ПО, а существующий ИТ-кластер обеспечивает им информационную и инфраструктурную поддержку.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,2 \times E + 0,4 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Видеоигры» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Видеоигры» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

I<sub>1</sub> — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

I<sub>2</sub> — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

I<sub>3</sub> — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Видеоигры», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                   | Экономические показатели                                                                                                                                                       | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, Геоинформационные системы (региональные и общедоступные), «СПАРК-Интерфакс» <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития РФ (также региональное), Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

<sup>3</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

### 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура

Особенностью индустрии «Видеоигры» является использование ИТ-инструментария для создания сложного и иммерсивного визуального, звукового и сюжетного контента. Индустрия функционирует преимущественно в виде множества независимых студий, распределенных команд и отдельных разработчиков. Развитие индустрии «Видеоигры» в России поддерживается устойчивым ростом спроса со стороны разновозрастной аудитории, а также возможностью легкого масштабирования как в пределах страны, так и внешних рынков.

| Тип                                    | Описание                                                                                                                                               | Примеры                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>                        |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |
| Специалисты в разработке ПО и контента | Физические лица, работающие обособленно или объединяющиеся в небольшие команды и узкопрофильные компании в сфере разработки ПО и контента для видеоигр | Аутсорс-студии разработки и дизайна: Винторог (Москва), Metabula Games (Архангельск).                                                                                                              |
| Видеоигровые студии и издательства     | Организации, обеспечивающие полный цикл производства продукта индустрии от запуска проекта до поддержки выпущенной игры                                | «Леста Игры» (Санкт-Петербург, Москва), Astrum Entertainment (Москва), Cyberia Nova (Новосибирск), Targem Games (Екатеринбург), MyTona (Якутск), Game Forest (Владивосток), K-D Lab (Калининград). |
| Дистрибьюторы                          | Компании, обеспечивающие издание, монетизацию и дистрибуцию видеоигр                                                                                   | Игровые платформы и магазины приложений: VK Play, RuStore.                                                                                                                                         |

|                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы    | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества разработчиков игр, издателей, стримеров, киберспортивных организаций и смежных специалистов | Институт развития интернета (ИРИ), Ассоциация профессионалов индустрии оперирования и разработки игр (АПРИОРИ), Организация развития видеоигровой индустрии (РВИ), Ассоциация развития киберспортивной инфраструктуры (АРКИ), Федерация компьютерного спорта России, сообщество GameDev Perm (Пермь). |
| Партнеры                                          | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование и др.)               | Цифровые платформы (VK, Mail.ru, Ростелеком), Электронная коммерция (Wildberries, Ozon, Авито), Финтех и технологические компании (Сбер, Ростех, Росатом, Т-Банк, «Яндекс Технологии»).                                                                                                               |
| <b>Инфраструктура</b>                             |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Производственная инфраструктура для медиаконтента | Площадки, предоставляющие специализированное оборудование для производства медиаконтента                                                                      | Студии захвата движений: Light Your Motion (Москва), Animation.X (Санкт-Петербург)<br>Студии озвучки: Cool-Games (Санкт-Петербург).                                                                                                                                                                   |
| ИТ-инфраструктура                                 | Онлайн-платформы, вычислительные мощности, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность по разработке видеоигр                     | Облачные игровые и ИТ-платформы: VK Play Cloud, Yandex Cloud, Cloud.ru, Selectel<br>Программное обеспечение для разработки игр: Unigine, Nau Engine, Claw Engine.                                                                                                                                     |
| Инфраструктура поддержки                          | Кластеры и хабы, предоставляющие инфраструктурную, информационную и организационную поддержку                                                                 | Московский кластер видеоигр и анимации (Москва), Технопарк Morion Digital (Пермь), ИТ-парк им. Башира Рамеева (Казань).                                                                                                                                                                               |
| <b>Экосистема</b>                                 |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

---

|                            |                                                                                                                            |                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Индустриальные мероприятия | Выставки, фестивали, конференции, конкурсы индустрии (в т.ч. отдельным сегментам видеоигр или отдельным субъектам цепочки) | Фестиваль PlayPort Fest (Светлогорск), Конференция RuStore GameDev Mobile (Москва). |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

---

### 3. Сценарии развития индустрии «Видеоигры» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Видеоигры»

Развитие индустрии «Видеоигры» может стать для регионов стратегическим фактором конкуренции и системной трансформации. Видеоигры — технологически сложная креативная индустрия, создающая высокомаржинальные рабочие места, удерживающая таланты и поддерживающая развитие городской среды и культурного суверенитета. При правильной стратегии индустрия становится точкой роста цифровой экономики, предпринимательства и межотраслевых инноваций, а также усиливает репутацию региона на российском и международном уровнях. Проекты в сфере видеоигр могут являться катализаторами, которые приводят к измеряемым экономическим, социальным и репутационным эффектам.

#### Эффект 1. Развитие высокотехнологичного и креативного сегментов экономики региона

Индустрия «Видеоигры» является частью высокотехнологичного контура экономики за счет ориентированности на разработку программного обеспечения и одновременно усиливает потенциал креативной экономики компетенциями, которые применимы в различных направлениях создания медиа-контента (анимация, реклама, медиа и СМИ и др.). Ключевая особенность индустрии — экспортная масштабируемость: как сами игры, так и услуги по отдельным звеньям цепочки создания стоимости способны успешно реализовываться на федеральных и международных рынках.

Например, Москва развивает специализированную инфраструктуру на стыке нескольких креативных индустрий за счет Московского кластера видеоигр и анимации. Позиционирование кластера включает поддержку полного цикла создания контента и ориентацию на вывод продуктов на российский и международный рынки.

Другой пример — Квебек (Канада) где реализуется модель экспортно-ориентированной высокотехнологичной индустрии «Видеоигры». На территории региона базируются более 250 видеоигровых студий, где занято около 15 тыс. квалифицированных специалистов, осуществляющих работу над проектами по всему миру.

#### Эффект 2. Удержание талантов и развитие молодежного технологического предпринимательства

Меры поддержки начинающих разработчиков формируют возможности раскрытия потенциала молодежного технологического предпринимательства. Это одновременно снижает отток молодежи, развивает бренд региона как центра развития технологий и создает «кадровый инкубатор» для крупных компаний (как в ИТ-сфере, так и в разработке медиа-контента).

Например, Пермский край развивает среду, где молодые команды могут успешно реализовываться в сфере видеоигр за счет технопарка Morion Digital, предоставляющего площади и оборудование своим резидентам, поддержки профильных сообществ (например, GameDev Perm), а также проведения конкурсных мероприятий, таких как Pixel Incubator.



### Эффект 3. Формирование бренда региона через регулярные масштабные события

Фестивали, киберспортивные турниры и отраслевые конференции работают как «витрина» региона: повышают узнаваемость территории, привлекают внешние команды и партнеров, усиливают событийную повестку и формируют устойчивую репутацию региона как центра современной цифровой культуры. Важный фактор для брендинга — повторяемость и наращивание масштаба: событие должно становиться ожидаемым пунктом календаря, собирая аудиторию из разных регионов и стран.

Например, проведение в Казани международного турнира «Игры будущего» в 2024 году закрепило за регионом статус одного из центров киберспорта и привлекло большое количество посетителей (более 300 тыс.) и зрителей со всего мира (3,2 млрд онлайн просмотров).

Другим примером сформированного бренда в индустрии является Кельн (Германия), где ежегодно проводится масштабная международная выставка видеоигр Gamescom — одно из крупнейших ежегодных профильных мероприятий в мире. В мероприятии участвуют представители более чем 50 стран и оно привлекает более 300 тыс. посетителей ежегодно.

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Видеоигры»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Видеоигры», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Регион как точка притяжения студий разработчиков

Сценарий предполагает формирование в регионе условий, которые делают его привлекательной площадкой для локализации средних и крупных игровых компаний, а также их сервисных подразделений. Регион играет роль стабильного производственного и организационного хаба, обеспечивающего бизнесу комфортную регуляторную и налоговую среду, развитую инфраструктуру, доступ к квалифицированным кадрам и поддержку в дистрибуции продуктов. Такой сценарий ориентирован на устойчивый рост занятости и доходов в индустрии региона и формирования имиджа региона как центра разработки видеоигр.

#### Логика реализации

- Анализ текущего уровня кадровой обеспеченности, потенциала вузов и цифровых компетенций региона;
- Формирование предсказуемой и привлекательной регуляторной и налоговой среды, включая меры поддержки для привлеченных компаний;

- Создание сервисной инфраструктуры для сопровождения бизнеса, включая «единое окно» по мерам поддержки;
- Развитие городской и цифровой инфраструктуры, обеспечивающей комфорт для специалистов и компаний;
- Формирование партнерств с крупными инвесторами, издателями и платформами;
- Реализация программы поддержки продвижения продуктов индустрии региона на федеральных и международных площадках;
- Создание собственных отраслевых мероприятий для мониторинга запросов индустрии, налаживания внешних связей и продвижения бренда индустрии региона.

## **Региональный контекст**

Сценарий наиболее релевантен территориям с уже сформированным ИТ-сектором, устойчивой городской инфраструктурой и транспортной доступностью, способным обеспечить комфортную среду для релокации специалистов и компаний. Он подходит регионам, которые обладают конкурентными налоговыми режимами, возможностью предоставлять офисные площади и сервисную поддержку, а также располагают университетами или центрами подготовки кадров, способными обеспечивать стабильный приток новых специалистов.

Наиболее перспективен такой сценарий для регионов, которые стремятся диверсифицировать экономику, укрепить технологический сектор и сформировать положительный бренд как «территории для жизни и работы в цифровых индустриях». Он также эффективен там, где есть потребность в быстром росте занятости в высокотехнологичных сегментах и потенциал для создания кластерной модели, в которой крупные и средние игровые компании становятся драйверами региональной экосистемы.

## **Кейс региона**

- Калининградская область демонстрирует модель региона, который сочетает режим особой экономической зоны (ОЭЗ) и событийную инфраструктуру для привлечения студий разработки видеоигр. Для резидентов ОЭЗ предусмотрены пониженные и нулевые ставки по налогу на прибыль и имуществу на первые годы реализации проекта, чем активно пользуются ИТ-компании и креативный бизнес. Параллельно формируется современная деловая среда: создается специализированный ИТ-парк, рассчитанный на размещение десятков резидентов, а Корпорация развития Калининградской области и другие институты развития сопровождают компании при получении статуса резидента и подключении к мерам поддержки.

Ключевым инструментом позиционирования региона как центра игровой индустрии стал международный фестиваль игровой индустрии PlayPort Fest, который с 2021 года ежегодно проводится в Калининградской области. Фестиваль собирает в Светлогорске и на других площадках области тысячи участников из России и стран СНГ, включая разработчиков, издателей, представителей платформ, инвесторов и профильные СМИ. В программе фестиваля – конференция для представителей индустрии, мастер-классы, питчинги, презентации игр, киберспортивные турниры и косплей, что превращает мероприятие в «витрину» региональной игровой экосистемы, удобный канал для привлечения внешних команд и крупных игроков индустрии федерального уровня.

## **Варианты подсценариев**

### **1. Дополнительная специализация на сегменте индустрии «Видеоигры»**

Подразумевает специализацию индустрии «Видеоигры» региона только на мобильном сегменте, только на играх для ПК и консолей или только на многопользовательских онлайн-проектах. Подсценарий оправдан спецификой каждого из сегментов, который может требовать узкоспециализированных мероприятий (для привлечения специализированных дистрибьюторов, например, магазинов приложений для мобильных игр) и спецификой инфраструктуры (например, многопользовательские онлайн-игры требуют больших серверных мощностей).

### **2. Отсутствие явно выраженной специализации на сегменте**

Предполагает глобальное развитие индустрии «Видеоигры», но может потребовать большее количество ресурсов для реализации, чем первый подсценарий.

## **Особенности реализации**

Реализация сценария дает мощный синергетический эффект с ИТ-сектором, высшим образованием, городской средой и креативными индустриями в целом. Приток средних и крупных студий усиливает спрос на локальные сервисы (юридические, бухгалтерские, HR, маркетинг, локализация), стимулирует появление сопутствующих бизнесов и повышает загрузку существующей инфраструктуры — от технопарков и коворкингов до культурных и образовательных площадок. В долгосрочной перспективе такой сценарий формирует «якорь» для других моделей развития: вокруг крупных студий возникают инди-команды, аутсорс-компании, стартапы, развивается киберспорт и отраслевые мероприятия.

Основные риски связаны с высокой конкуренцией регионов за компании и специалистов, а также зависимостью от ограниченного числа крупных игроков. Изменение федеральных налоговых режимов или условий работы ИТ-компаний может снизить привлекательность региона, а релокация нескольких ключевых студий — заметно ударить по занятости и налоговой базе. Дополнительный риск — «перегрев» рынка труда в точках концентрации индустрии, что усложняет вход для малых студий и независимых команд. При разработке мер поддержки важно избегать ситуации, когда ресурсы вымываются в пользу нескольких крупных бенефициаров без формирования устойчивой локальной экосистемы.

## **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
3. Внедрение курсов повышения квалификации.
4. Создание медиа-кластера.
5. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
6. Запуск акселерационной программы для начинающих команд и стартапов.
7. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
8. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
9. Проведение региональных экспортных миссий.

## Сценарий 2. Развитие креативного и технологического бренда региона через экспериментальные проекты в индустрии «Видеоигры»

Сценарий предполагает построение в регионе экосистемы, стимулирующей творчество и развитие небольших авторских студий. Регион рассматривается как пространство низкого порога входа, где начинающие команды и инди-разработчики получают поддержку в тестировании идей, создании первых проектов, участии в федеральных и международных отраслевых мероприятиях. Модель ориентирована на формирование и поддержку творческого сообщества, которое в перспективе позволит появиться и развиваться успешным видеоигровым студиям.

### Логика реализации

- Выявление и поддержка локального сообщества разработчиков, включая инди-команды, студентов и фрилансеров;
- Развитие образовательных программ, ориентированных на разработку и продюсирование видеоигр;
- Создание экосистемы «низкого порога» входа, включающей грантовый фонд, акселераторы, хакатоны, открытые лаборатории и коворкинги;
- Налаживание взаимодействия с федеральными инвесторами, издателями и платформами для соинвестирования и дистрибуции продуктов индустрии региона;
- Реализация программы поддержки продвижения продуктов индустрии региона на федеральных и международных площадках;
- Поддержка формирования креативного сообщества индустрии за счет проведения профильных мероприятий и создания общих креативных пространств.

### Региональный контекст

Сценарий подходит для территорий с активной молодежной средой, развитым образовательным потенциалом в сферах ПО и других смежных креативных индустрий. Он особенно релевантен регионам, где значительно развит предпринимательский потенциал и существует развитая экосистема поддержки малого бизнеса, которая может быть использована для индустрии «Видеоигры».

### Кейс региона

- *Пермский край можно рассматривать как пример региона, занимающего нишу «поля для экспериментов» для команд, работающих в геймдеве и смежных цифровых направлениях. Ключевой инфраструктурной опорой выступает технопарк Morion Digital, объединяющий десятки ИТ-компаний и стартапов и предоставляющий им офисные площадки, сервисную поддержку и событийную инфраструктуру. Вокруг технопарка развивается сообщество GameDev Perm, включающее независимых разработчиков, небольшие студии и экспертов; оно организует митапы, образовательные мероприятия и инкубационные программы, в том числе Pixel Incubator, сфокусированный на первых шагах игровых проектов.*

*Важную роль в формировании экспериментальной среды играют специализированные мероприятия. На площадке Morion Digital проводится Пермский игровой форум «КамаДев», который собирает инди-разработчиков, художников, композиторов и продюсеров, а также представителей издателей и платформ; в программе форума – разборы прототипов, питчинги и мастер-классы.*

## Другие примеры

- *Схожий экспериментальный подход демонстрирует Республика Саха (Якутия). Международный видеоигровой акселератор B8, организованный Фондом развития инноваций региона, фокусируется на поддержке игровых стартапов из Якутии и Казахстана, предоставляя им менторскую поддержку, доступ к инвесторам и возможность презентовать проекты. В 2025 году Фонд запустил первое международное издательство видеоигр «Новая игра+», нацеленное на продвижение якутских проектов — в том числе игр с национальными мотивами — на российский и мировой рынок. Таким образом Якутия формирует специализированную цепочку: от акселерации проектов и производства контента до его издательского сопровождения и вывода на глобальные площадки.*

## Варианты подсценариев

### 1. Приоритизация определенной ниши

Предполагает, что игровая отрасль региона концентрируется на каком-либо одном направлении: мобильные игры, проекты для компьютеров и консолей или многопользовательские онлайн-игры. Выбор объясняется особенностями направлений, которые нуждаются в специфических мерах поддержки и особой инфраструктуре.

### 2. Диверсификация без выраженной сегментной специализации

Эта стратегия нацелена на глобальное и универсальное развитие игровой индустрии. В то же время ее реализация потенциально сопряжена с более высокими затратами ресурсов, чем в случае со стратегией фокусировки.

## Особенности реализации

Сценарий дает сильный синергетический эффект с культурной повесткой региона, образованием, молодежной политикой и креативными индустриями (музыка, кино и анимация, дизайн и др.). Экспериментальная среда стимулирует появление авторских проектов, игровых концепций и визуальных стилей, которые могут в дальнейшем масштабироваться в рамках сценариев 1, 4 и 5. Инди-экосистема создает «кадровый инкубатор» для более крупных компаний, усиливает притягательность региона для творческой молодежи и помогает формировать узнаваемую идентичность через игры и игровые форматы.

Ключевой риск — высокая доля неустойчивых и временных проектов, когда значительная часть команд не доживает до коммерческого успеха. Это повышает чувствительность экосистемы к изменению доступности грантов, акселераторов и инфраструктурной поддержки. Дополнительные риски связаны с возможным «вымыванием талантов» в более крупные центры после первых успехов, а также с тем, что значимые бюджетные вложения в фестивали, хабы и коворкинги могут не привести к быстрому росту отдачи в виде налоговых поступлений. Важно выстраивать мосты между инди-средой и рынком (издатели, платформы, заказчики), иначе регион рискует остаться территорией «вечных прототипов» без масштабируемых проектов.

## Мероприятия по развитию индустрии

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.

3. Внедрение курсов повышения квалификации.
4. Создание медиа-кластера.
5. Создание лаборатории производства контента.
6. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
7. Запуск акселерационной программы для начинающих команд и стартапов.
8. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
9. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
10. Проведение региональных экспортных миссий.

### **Сценарий 3. Регион как центр притяжения молодежи и событийного туризма за счет развития киберспортивной экосистемы**

Сценарий предполагает формирование в регионе комплексной событийной и спортивной экосистемы, ориентированной на развитие киберспорта. Регион позиционируется как площадка для проведения турниров, лиг и фестивалей, подготовки игроков, тренеров и менеджеров, а также размещения профильной инфраструктуры – киберарен, тренировочных центров и студий трансляций. Модель способствует росту туристической привлекательности, развитию молодежных сообществ, формированию нового направления спортивной экономики и укреплению регионального бренда.

#### **Логика реализации**

- Анализ текущего состояния киберспортивной экосистемы региона (инфраструктура, мероприятия, организации) и запроса населения на ее развитие;
- Развитие киберспортивной инфраструктуры, включая арены, тренировочные базы и студии трансляций;
- Формирование событийного календаря турниров, фестивалей и соревнований различного уровня;
- Развитие образовательных программ в сфере организации киберспортивных мероприятий;
- Продвижение региона как центра киберспорта на федеральных и международных площадках посредством поддержки представительства местного киберспортивного сообщества.

#### **Региональный контекст**

Этот сценарий наиболее уместен для регионов, которые обладают развитой спортивной, молодежной и событийной инфраструктурой, имеют опыт проведения крупных мероприятий и готовы инвестировать в создание специализированных площадок – от киберарен до студий трансляций. Он особенно эффективен там, где есть значительное молодое население, высокий уровень цифровой грамотности и сформированная культура игровых сообществ.

Сценарий востребован регионами, которые стремятся развивать событийный туризм, укреплять региональный бренд и создавать новые направления экономики, связанные с развлечениями, спортом и медиа. Он подходит территориям, где уже существуют команды, клубы, студенческие лиги или инициативные группы, способные стать ядром будущей экосистемы. Регион может извлечь долгосрочную выгоду при условии сочетания спортивной, образовательной и медийной активности, формируя устойчивую цепочку развития киберспорта от массовых мероприятий до профессионального спорта.

## Кейс региона

- Республика Татарстан — один из наиболее ярких российских примеров комплексного развития киберспорта на стыке технологий, образования и событийной экономики. В Казани и Иннополисе в рамках инфраструктуры ИТ-парков создаются специализированные киберспортивные арены; в новом ИТ-парке им. Башира Рамиева под киберспортивную арену и сопутствующую инфраструктуру выделено свыше 1000 кв. м, пространство рассчитано как на любителей, так и на профессиональные команды и подготовку к турнирам. Ключевая площадка — «Киберпарк Арена», первая в Поволжье крупная киберарена, лидер по числу игровых мест (около 120) среди российских площадок, с современным оборудованием и возможностью проведения турниров, тренировок и образовательных мероприятий по компьютерному спорту.

Проведение в Казани международного мультиспортивного турнира «Игры будущего», объединяющего классические и цифровые дисциплины в формате фиджитал-спорта (формат, объединяющий физический и киберспорт), закрепило за регионом статус одного из центров киберспорта. Татарстан активно участвует в формировании нормативной и организационной базы киберспорта; региональное отделение Федерации компьютерного спорта России развивает систему турниров и молодежных лиг, а органы образования стремятся интегрировать киберспортивные активности в региональную систему образования.

## Другие примеры

- Федерация компьютерного спорта России отмечает, что массовый компьютерный спорт активно развивается в Москве и Санкт-Петербурге, а также в ряде индустриально развитых регионов (Свердловская, Самарская, Калужская области и др.), где формируются сети киберспортивных арен и студенческие лиги.

## Варианты подсценариев

### 1. Индустриальные и профессиональные киберспортивные события

Подразумевает фокус на мероприятиях для профессионального и полупрофессионального киберспорта: лиги, крупные турниры, квалификации, конференции для организаторов и менеджеров. Регион концентрируется на создании киберарен, студий трансляций и сервисной инфраструктуры, привлечении федераций и издателей, что позволяет закрепить его статус как площадки для проведения событий федерального и международного уровня.

### 2. Массовый и молодежный киберспорт

Предполагает приоритетную работу с массовыми игроками, студенческими и школьными лигами, молодежными клубами и инициативными сообществами. В рамках подсценария развиваются локальные турниры, мероприятия в образовательных учреждениях и молодежных центрах, формируются программы по безопасной и осознанной игровой активности, что усиливает социальный эффект и вовлеченность населения.

### 3. Фиджитал- и гибридные форматы киберспорта

Подразумевает развитие направлений, совмещающих элементы традиционного спорта и киберспорта (смешанные дисциплины, соревнования с использованием VR / AR). Регион продвигает себя как экспериментальную площадку для обкатки новых форматов и правил, привлекает производителей оборудования и разработчиков игр,

что позволяет укрепить позиционирование на стыке спорта, технологий и событийной индустрии.

### **Особенности реализации**

Развитие киберспорта генерирует выраженные синергетические эффекты с туристической отраслью, спортивной и событийной инфраструктурой, медиа и индустрией развлечений. Крупные турниры и фестивали создают устойчивый поток гостей, повышают загрузку гостиниц, транспорта, ресторанов, а также формируют медийную узнаваемость региона. Киберспортивные активности могут быть интегрированы в образовательные программы, профориентацию и программы поддержки талантливой молодежи, усиливая эффект от инвестиций в ИТ-образование и цифровые компетенции. Для игровых студий и технологических компаний это создает дополнительный канал продвижения продуктов и бренда.

Риски сценария связаны с высокой волатильностью киберспортивного рынка, зависимостью от актуальности отдельных дисциплин и позиций конкретных издателей. Инвестиции в киберарены и инфраструктуру требуют значительных капитальных затрат, при этом существует риск недозагрузки площадок вне пиковых событий. Дополнительные угрозы – репутационные и регуляторные: часть общественности и институтов может относиться к киберспорту настороженно (повестка зависимости от игр, «несерьезности» деятельности), что ограничивает поддержку проектов. Только при согласованности сценария с образовательной, туристической и медийной политикой в регионе сформируется устойчивая киберспортивная экосистема.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
3. Внедрение курсов повышения квалификации.
4. Строительство киберспортивной площадки.
5. Запуск региональной киберспортивной лиги.
6. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.

### **Сценарий 4. Выход региона на внешние рынки через специализацию в производственной цепочке индустрии «Видеоигры»**

Сценарий предполагает специализацию региона на одном или нескольких этапах производственного цикла видеоигр – разработке концепций и сценариев, разработке специализированного ПО, создании анимации, локализации контента или других за счет использования существующей инфраструктурной и кадровой базы смежных креативных индустрий (например, ПО, дизайна или анимации). Сценарий ориентирован на позиционирование индустрии региона в качестве подрядчика для федеральных и международных студий и требует подготовки квалифицированных технических специалистов, а также обеспечения доступа к соответствующему программному и техническому обеспечению. Такой подход позволяет региону стремительно развивать индустрию с относительно невысокими инвестициями, если удастся встроиться в федеральную или международную цепочку создания контента.



## Логика реализации

- Определение ключевых компетенций региона и выбор ниши для специализации;
- Развитие специализированных центров компетенций для выбранных направлений (вузов, узкопрофильных лабораторий и т.д.);
- Содействие организации системных партнерств с федеральными и международными компаниями для обеспечения стабильного потока заказов;
- Обеспечение информационной и инфраструктурной поддержки работы профильных компаний и фрилансеров в выбранном производственном сегменте;
- Реализация программы поддержки продвижения компетенций индустрии региона на федеральных и международных площадках.

## Региональный контекст

Сценарий особенно релевантен тем регионам, где уже сформированы сильные компетенции в смежных креативных индустриях — ПО, анимации, графическом дизайне, медиа и других. Он подходит территориям, способным предложить квалифицированные команды узкой специализации, развитую образовательную среду по соответствующим направлениям и центры, обеспечивающие доступ к информационной и инфраструктурной поддержке бизнеса.

Такая модель наиболее эффективна для регионов, стремящихся интегрироваться в федеральные и международные производственные цепочки без необходимости развивать полный цикл разработки видеоигр. Она позволяет выстраивать устойчивый экспорт услуг и развивать малый и средний технологический бизнес. Сценарий особенно полезен для регионов, которые ориентируются на технологическую специализацию и обладают потенциалом кадрового роста.

## Кейс региона

- *Приморский край можно рассматривать как пример региона, где уже сформирована узкая производственная специализация в сфере цифрового контента и выстроена система поддержки экспортно-ориентированных студий. Во Владивостоке работает студия визуальных эффектов Megapolis CG — команда, специализирующаяся на постпродакшене для кино и рекламы (клинап, ретушь, ротоскоп, композитинг) и выполняющая полный цикл работ по компьютерной графике для внешних заказчиков. Студия начинала как небольшая команда, создававшая корпоративные и коммерческие видео, а затем выросла до проектов федерального уровня: в ее портфолио — визуальные эффекты для фильмов «Чебурашка», «Последний богатырь», «Кибердеревня», «Эпидемия» и ряда других крупных российских картин, а также участие в международных проектах, включая голливудский фильм «Псы войны».*

*Такая модель иллюстрирует, как регион может опираться на одну или несколько сильных команд, работающих преимущественно «на внешний мир», и постепенно формировать вокруг них локальный кластер узкоспециализированных производственных компетенций. Ключевую роль в закреплении этой специализации играет Центр поддержки экспорта Приморского края (структурное подразделение центра «Мой бизнес»), который системно сопровождает студию Megapolis CG и другие креативные компании региона при выходе на зарубежные рынки. При содействии Центра студия стала участником крупнейшей азиатской выставки FILMART в Гонконге, где представила свои услуги по созданию спецэффектов и анимации, провела серию B2B-переговоров с партнерами из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, а затраты на участие (аренда*

стенда, логистика) были компенсированы за счет региональных инструментов поддержки экспорта. Megapolis CG включена в каталог потенциальных экспортеров креативных индустрий Приморского края и отмечена в региональных материалах как призер конкурса «Экспортер года», что демонстрирует ориентацию региона на развитие именно сервисного, аутсорс- и экспортного сегмента в цепочке создания цифрового контента.

Хотя студия работает в первую очередь с кино- и рекламными проектами, ее модель — узкая специализация на производственных этапах CG / VFX (Computer Graphics — компьютерная графика / Visual Effects — визуальные эффекты), работа по заказу крупных внешних клиентов, интеграция в международные цепочки поставок контента и активная поддержка со стороны экспортных институтов — является показательным примером того, как регион может выстраивать аналогичную инфраструктуру и для игровых студий, специализирующихся на арт-аутсорсе, анимации и других элементах производственного цикла видеоигр.

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Специализация в производстве видеоигр**

Предполагает концентрацию региона на отдельных технологических этапах создания видеоигр. Регион стремится встроиться в федеральные и международные производственные цепочки, обеспечивая конкурентоспособную стоимость и качество услуг.

#### **2. Специализация в локализации видеоигр**

Подразумевает фокус на адаптации экспортируемого из России контента для внешних рынков и зарубежного контента для нашего внутреннего рынка: дубляж, перевод, культурная адаптация. Такой подход может быть особенно актуальным для регионов с сильными культурными внешними связями.

### **Особенности реализации**

Сценарий дает сильный синергетический эффект с уже существующими компетенциями региона в ИТ, анимации, кино, рекламе, дизайне и мультимедийном производстве. Узкая специализация (арт-аутсорс, анимация, локализация и т.п.) позволяет быстрее встроиться в федеральные и международные цепочки создания стоимости, сформировать экспортную выручку и обеспечить занятость высококвалифицированных специалистов. Кооперация с кино- и анимационными студиями, рекламными агентствами и другими представителями креативных индустрий усиливает эффект масштаба: единая производственная база и кадровый пул могут обслуживать сразу несколько смежных отраслей.

Основной риск — зависимость от ограниченного числа внешних заказчиков и конкретных рыночных ниш. Изменение конъюнктуры, уход крупных клиентов, автоматизация части операций (например, генеративная графика и локализация с использованием ИИ) могут резко снизить спрос на локальные услуги. Дополнительный риск — отсутствие контроля над конечным продуктом и интеллектуальной собственностью: регион зарабатывает на сервисных услугах, но не участвует в распределении доходов от успешных игр. При переоценке своих компетенций и недостаточном инвестировании в образование и инфраструктуру возможна конкуренция по цене, а не по качеству, что делает модель уязвимой к демпингу со стороны других регионов и стран.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
2. Внедрение курсов повышения квалификации.
3. Создание медиа-кластера.
4. Создание лаборатории производства контента.
5. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
6. Запуск акселерационной программы для начинающих команд и стартапов.
7. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
8. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
9. Проведение региональных экспортных миссий.

## **Сценарий 5. Цифровая трансформация экономики региона и выход на внешние рынки за счет развития интерактивных цифровых продуктов**

Сценарий предполагает использование технологий видеоигровой индустрии в образовании, культуре, промышленности, маркетинге, туризме и других отраслях экономики. Регион становится центром разработки симуляторов, VR / AR-решений или прочих интерактивных цифровых продуктов для перспективных направлений в рамках как региона, так и федерального и мирового рынка. Модель ориентирована на создание кросс-индустриальной технологической среды, в которой индустрия «Видеоигры» выступает источником высокотехнологичной занятости и инструментом развития других направлений.

### **Логика реализации**

- Анализ потребностей отраслей региона в игровых технологиях, перспективных ниш в стране и мире, картирование возможных точек применения;
- Создание экосистемы «низкого порога» входа, включающей грантовый фонд, акселераторы, хакатоны, открытые лаборатории и коворкинги;
- Налаживание взаимодействия с представителями нишевых отраслей для использования интерактивных цифровых продуктов;
- Реализация программы поддержки продвижения компетенций индустрии региона на федеральных и международных площадках.

### **Региональный контекст**

Сценарий подходит регионам с высоким запросом на цифровизацию и модернизацию отраслей — культуры, туризма, образования, медицины, промышленности и других. Он особенно релевантен территориям, где есть развитые ИТ-компании, университеты, инженерные школы или исследовательские центры, которые могут выступить ядром для создания VR / AR-решений, симуляторов и других интерактивных цифровых продуктов.

Сценарий позволяет объединить развитие индустрии «Видеоигры» с потребностями других секторов экономики, формируя новые продукты и стимулируя развитие технологического предпринимательства. Создаваемые в рамках региона специализированные интерактивные цифровые продукты могут обладать высоким потенциалом для выхода на федеральный и зарубежные рынки.

### **Кейс региона**

- *Алтайский край иллюстрирует сценарий, в котором игровые и иммерсивные технологии становятся инструментом цифровой трансформации образования и других отраслей.*

*В Алтайском государственном университете создана лаборатория разработки приложений виртуальной и дополненной реальности. Лаборатория позволяет использовать VR / AR-технологии для обучения, научных исследований и проектирования, в том числе создавать интерактивные тренажеры и симуляторы; в числе реализованных кейсов – VR-проекты для обучения и виртуальные экскурсии.*

*На базе лаборатории реализуются дополнительные образовательные программы по разработке VR-приложений и 3D-моделированию, в рамках которых слушатели получают доступ к оборудованию и могут тестировать собственные проекты. Это создает в регионе центр компетенций, ориентированный на применение игровых и иммерсивных технологий в образовании, промышленности, медицине и туризме, и формирует предпосылки для появления малых компаний, способных развивать коммерчески успешные продукты.*

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Реализация на внутреннем рынке**

Подразумевает высокий спрос на разработку иммерсивного цифрового контента со стороны отраслей экономики региона и реализацию продукта индустрии на внутреннем рынке.

#### **2. Реализация на федеральном и международном рынке**

Предполагает выход компаний региона на федеральный и мировой рынок с упором на уникальные продукты, созданные и протестированные на базе региона. Данный подсценарий реализуется как следующий шаг после реализации на внутреннем рынке.

### **Особенности реализации**

Сценарий формирует мощную межотраслевую синергию: игровые технологии становятся инструментом цифровой трансформации образования, культуры, туризма, медицины, промышленности и городского управления. Появляются консорциумы «университет – игровая студия – отраслевой заказчик», совместные лаборатории и пилотные проекты (симуляторы, VR / AR-решения, интерактивные экспозиции). Для региона это представляет возможность синхронизировать стратегии развития креативных индустрий, высоких технологий и приоритетных отраслей экономики, а также создать новый экспортируемый продукт – отраслевые решения с привязкой к региональной экспертизе в индустрии «Видеоигры».

Риски связаны с высокой сложностью таких проектов: длинным циклом продаж, необходимостью вовлечения заказчика в совместную разработку и риском «застревания» на стадии пилотных проектов, которые не переходят в экспортируемые решения. Дополнительные угрозы – фрагментарный спрос (много мелких заказов без устойчивого рынка), высокая стоимость оборудования и отсутствие достаточного числа управленческих кадров, способных «переводить» потребности других отраслей экономики на язык игровых технологий. Без выстраивания системной политики (сквозные пилоты, тиражирование, экспортные стратегии) регион рискует получить набор разрозненных демонстрационных проектов без устойчивого экономического эффекта.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
3. Внедрение курсов повышения квалификации.

4. Создание медиа-кластера.
5. Создание лаборатории производства контента.
6. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
7. Запуск акселерационной программы для начинающих команд и стартапов.
8. Привлечение дистрибуторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
9. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
10. Проведение региональных экспортных миссий.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Видеоигры»

### 4.1. Основные запросы сообщества индустрии

Анализ запросов продюсеров, разработчиков, художников и других участников индустрии «Видеоигры» показывает: ключевые барьеры роста отрасли связаны не с дефицитом творческого или технологического потенциала, а с ограниченной поддержкой со стороны инфраструктуры, образования и механизмов финансирования. Видеоигровая индустрия характеризуется высокой долей малого бизнеса и распределенных команд, что требует специальных мер поддержки: доступ к современному ПО, инфраструктуре для производства контента, подготовка кадров с актуальными навыками, облегченные условия старта и расширенные возможности продвижения проектов.

Запросы региональных индустриальных сообществ различаются. В ряде территорий ключевым становится доступ к образовательным программам, в других — возможность выхода на национальный рынок, участия в федеральных фестивалях и выставках. Начиная с 2022–2023 гг. усилился запрос на доступ к отечественным инструментам разработки, а также на механизмы поддержки экспортной деятельности и включения в федеральные и международные цепочки создания стоимости.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов сообщества индустрии «Видеоигры» в регионе.

| Запрос         | Описание запроса                                                                                                                                                                      | Критичность |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка механизмов привлечения инвестиций в игровые проекты;</li> <li>• Низкая доступность акселерационных и грантовых программ.</li> </ul> | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                             |         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Образование и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность в запуске узкопрофильных образовательных программ;</li> <li>• Обучение предпринимательским навыкам и навыкам управления продуктом.</li> </ul>                          | Высокая |
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие доступной инфраструктуры создания контента (студий захвата движений, VR / AR-пространств и др.).</li> </ul>                                                             | Средняя |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Затрудненный доступ к участию в мероприятиях индустрии на федеральном уровне для продвижения продукции и компетенций.</li> </ul>                                                   | Низкая  |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение льгот для ИТ-сферы;</li> <li>• Потребность в снижении налоговой нагрузки для малых компаний.</li> </ul>                                                                 | Средняя |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия внутри сообщества, с крупным бизнесом и властью.</li> </ul>                               | Высокая |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерес к программам поддержки экспорта и международной кооперации;</li> <li>• Запрос на поддержку в защите интеллектуальной собственности при выходе на внешние рынки.</li> </ul> | Средняя |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов для начинающих команд, модернизация образовательных программ в вузах и ссузах региона, развитие механизмов взаимодействия внутри сообщества, с крупным бизнесом и властью. Успешная региональная политика в индустрии «Видеоигры» заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах сообщества.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Видеоигры»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии

Драйверы развития — это ключевые факторы, которые формируют траекторию роста индустрии «Видеоигры» в России. Они отражают как глобальные технологические тенденции (рост облачного гейминга, активное развитие современных технологий ИИ), так и российский контекст: необходимость импортозамещения технологий за счет развития отечественного ПО и поиск новых экспортных рынков.

Драйверы могут быть как краткосрочными (санкционные изменения, всплеск спроса на российские платформы), так и долгосрочными (рост аудитории геймеров). Их комбинация определяет условия развития региональных экосистем и возможности включения регионов в национальную цепочку создания стоимости индустрии «Видеоигры».

| Драйвер                                                 | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост внутреннего спроса и расширение аудитории геймеров | Российская аудитория видеоигр стабильно растет: увеличивается число пользователей, растет средний возраст игрока и расширяется аудитория среди женщин.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Развитие отечественных платформ и экосистем             | Уход иностранных дистрибьюторов стимулировал рост отечественных платформ: VK Play, RuStore, NashStore, AppBazar и других площадок, которые способствуют активному продвижению отечественных продуктов индустрии.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Интеграция ИИ в процессы разработки                     | Использование ИИ-инструментов позволяет снижать стоимость и сроки разработки, повышать удержание пользователей, оптимизировать монетизацию и улучшать качество контента.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Наращивание образовательных возможностей                | Рост числа образовательных программ вузов и ссузов по геймдизайну, 3D-графике, разработке ПО, а также активизация корпоративных платформ для обучения («Яндекс Практикум», VK Education и др.) создает кадровую базу для отрасли.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Поддержка государством ИТ-сферы                         | Расширение мер поддержки ИТ-сектора — от налоговых льгот до программ грантового финансирования и программ поддержки развития отечественного ПО — создает благоприятные условия для деятельности игровых студий. Государственные институты развития усиливают инфраструктуру, стимулируют разработку российских технологических решений, поддерживают образовательные проекты и экспортный потенциал индустрии, способствуя формированию устойчивой экосистемы видеоигр. |

|                                                     |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост популярности киберспорта и компьютерных клубов | Становление киберспорта как массового явления и рост популярности современных компьютерных клубов формируют живое пользовательское сообщество и поддерживают интерес к игровому контенту. |
| Геймификация экономики                              | Растущий спрос на игровые механики в маркетинге, образовании, финтехе и других направлениях создает дополнительные рынки для игровой индустрии.                                           |

Для регионов с развитой ИТ-сферой или активным техническим образованием ключевыми становятся драйверы, связанные с ростом образовательных возможностей, поддержкой государства и развитием отечественных платформ — именно они позволяют формировать устойчивые команды и создавать конкурентоспособные продукты. Регионы с сильными молодежными сообществами, развитой сетью компьютерных клубов и киберспортивных площадок получают дополнительное преимущество за счет расширения аудитории и формирования активной среды вокруг игр и цифрового контента.

Для крупных регионов с диверсифицированной экономикой важным фактором становится возможность интеграции игровых технологий в другие отрасли (образование, туризм, маркетинг и др.), что создает дополнительные рынки сбыта для локальной индустрии «Видеоигры».

Успех региональных экосистем во многом определяется способностью региональных властей, бизнеса и образовательных учреждений учитывать драйверы развития для динамичного развития индустрии.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                                                                    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Неадаптированное законодательство в сфере интеллектуальной собственности для ИИ-генеративного контента.</li> </ul>                                   |
| Кадровые     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит управленческих кадров с необходимыми бизнес-навыками;</li> <li>Несоответствие набора образовательных программ потребностям рынка.</li> </ul> |



|                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточность существующих механизмов привлечения инвестиций.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный доступ к иностранному программному обеспечению и оборудованию;</li> <li>• Низкая осведомленность представителей индустрии о мерах поддержки.</li> </ul>                                       |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• В условиях ограниченных возможностей для дистрибуции и оплаты растет потребление нелегального продукта;</li> <li>• Сокращение экспортных возможностей из-за ограничений международных платежей.</li> </ul> |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями преодоления барьеров в регионе становятся меры поддержки в сфере образования, инфраструктуры, привлечения финансирования и продвижения продуктов индустрии.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Видеоигры»

Развитие индустрии «Видеоигры» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии «Видеоигры» в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                             | Описание применения в индустрии «Видеоигры»                                                                                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонды поддержки инноваций и креативных индустрий;</li> <li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное финансирование стартапов и проектов через гранты и инвестиции;</li> <li>• Льготное кредитование представителей индустрии.</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кластеры / хабы (в т.ч. кросс-индустриальные);</li> <li>• Лаборатории (студии со специализированным оборудованием);</li> <li>• Специализированные площадки для массовых мероприятий.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление офисных помещений и информационной поддержки начинающим командам;</li> <li>• Предоставление оборудования для создания контента;</li> <li>• Проведение киберспортивных мероприятий.</li> </ul> |
| Образовательные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательные программы вузов и ссузов;</li> <li>• Программы дополнительного профессионального образования.</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка кадров для индустрии;</li> <li>• Курсы по современным инструментам разработки.</li> </ul>                                                                                                         |
| Информационные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Региональные мероприятия индустрии;</li> <li>• Информационные онлайн-платформы.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Площадки для обмена опытом и кооперации представителей индустрии;</li> <li>• Онлайн-платформы, систематизирующие доступные меры поддержки, мероприятия и другую информацию.</li> </ul>                       |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Видеоигры»

| Мероприятие                                                           | Сегмент рынка видеоигр           | Звено цепочки создания стоимости             | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                   | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                     | Региональный орган исполнительной власти <sup>4</sup>           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                       |                                  |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                 |
| Организация фестиваля федерального уровня<br><br>Сценарий: 1, 2, 3, 5 | Выбранные сегменты специализации | Инициация проекта, дистрибуция и продвижение | Проведение ежегодного фестиваля видеоигр и интерактивных цифровых медиа федерального уровня на территории региона. Фестиваль включает демонстрацию игр (демо-зона, шоукейсы, плейтесты), киберспортивные активности, деловую программу и специализированные образовательные мероприятия, а также питчинг новых игровых и игровых-технологических проектов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрационная зона (релизы и прототипы).</li> <li>2. Киберспортивные турниры.</li> <li>3. Серия мастер-классов и лекций от лидеров индустрии «Видеоигры».</li> <li>4. Питчинг проектов перед инвесторами и издателями.</li> <li>5. Форсайт-сессии, воркшопы и открытые дискуссии для выявления барьеров и приоритетов развития.</li> <li>6. Нетворкинг-площадки для кооперации команд, студий, вузов и бизнеса.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование кооперации в региональном сообществе.</li> <li>• Установление деловых контактов.</li> <li>• Поиск перспективных проектов.</li> <li>• Формирование позитивного имиджа региона как центра развития индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников (≥500 человек).</li> <li>• Количество заключенных соглашений (≥5).</li> <li>• Количество проектов, получивших финансирование (≥3).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |
| <b>Образовательная поддержка</b>                                      |                                  |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                 |

<sup>4</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

|                                                             |                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона | Выбранные сегменты специализации | Выбранные звенья специализации | Организация на базе университета практико-ориентированного центра компетенций по разработке видеоигр и игровых технологий. Центр реализует программы высшего образования и дополнительного профессионального образования (например, по геймдизайну, программированию, продюсированию, организацию киберспортивных мероприятий и т.д.), проводит воркшопы и консультации для бизнеса. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индустриальные лаборатории (VR / AR, геймдизайн, Level Design, UX / UI, техарт и др.).</li> <li>2. Программа стажировок студентов в игровых студиях и ИТ-компаниях региона.</li> <li>3. Консультационный центр для малого и среднего бизнеса в сфере видеоигр и игровых технологий.</li> <li>4. Совместные проекты с индустрией.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества кадрового потенциала.</li> <li>• Сокращение дефицита специалистов, отвечающих современным требованиям рынка.</li> <li>• Создание кадрового резерва для компаний региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество выпускников, трудоустроенных в регионе (<math>\geq 70\%</math> в год).</li> <li>• Количество реализованных проектов с предприятиями региона (<math>\geq 10</math> в год).</li> </ul> | Министерство образования.                                         |
| Внедрение курсов повышения квалификации                     | Выбранные сегменты специализации | Выбранные звенья специализации | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных на самых востребованных навыках: цифровые инструменты, управление проектами. Курсы ведут приглашенные федеральные эксперты.                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям.</li> <li>2. Практико-ориентированные воркшопы на производственных площадках региона.</li> </ol>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение профессионального уровня представителей индустрии.</li> <li>• Рост конкурентоспособности местных компаний.</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слушателей (<math>\geq 100</math> в год).</li> <li>• Доля специалистов, повысивших доход после обучения (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul>                                         | Министерство образования, Министерство промышленности (торговли). |
| Инфраструктурная поддержка                                  |                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                   |

|                                            |                                  |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |
|--------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание медиа-кластера                    | Все сегменты                     | Производство и разработка | Создание кластера игровых студий, компаний и специалистов в разработке ПО и контента для индустрий видеоигр, кино, анимации, медиа. На территории кластера предоставляются коворкинги, переговорные пространства и базируется специализированное оборудование; кластер выполняет роль «единого окна» для взаимодействия представителей индустрии с экосистемой поддержки. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коворкинг-зоны для команд с арендой рабочих мест.</li> <li>2. «Единое окно» экосистемы поддержки для представителей индустрий.</li> <li>3. Общие сервисы (бухгалтерия, юридическое сопровождение, маркетинг).</li> <li>4. Программа резидентства с отбором перспективных претендентов (в т.ч. может быть реализован бизнес-инкубатор).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание синергетического эффекта от кооперации индустрий, создающих медиаконтент.</li> <li>• Снижение операционных затрат для резидентов.</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (<math>\geq 20</math>).</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (<math>\geq 10</math> в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Создание лаборатории производства контента | Выбранные сегменты специализации | Производство и разработка | Создание лаборатории с высокотехнологичным оборудованием для производства игровых активов и связанных мультимедийных продуктов: захват движения, звукозапись, генерация графики и контента с использованием ИИ, прототипирование VR / AR-решений и симуляторов.                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление доступа к оборудованию по заявкам студий и команд.</li> <li>2. Проведение учебных программ и практических интенсивов по работе с оборудованием.</li> <li>3. Совместные проекты с компаниями региона.</li> </ol>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доступности высокотехнологичного оборудования.</li> <li>• Повышения уровня компетенций и качества креативного продукта в индустрии региона.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество обращений в год (<math>\geq 100</math>).</li> </ul>                                                                                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |

|                                                             |              |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Строительство киберспортивной площадки<br><br>Сценарий: 3   | Все сегменты | Потребление | Строительство (или модернизация) специализированной киберспортивной площадки федерального уровня, оснащенной современным игровым оборудованием, инфраструктурой для проведения турниров, тренировочного процесса и трансляций.                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация календаря мероприятий на площадке.</li> <li>2. Предоставление инфраструктуры для работы киберспортивных клубов, студенческих и школьных команд.</li> <li>3. Запуск программ партнерства с образовательными организациями.</li> <li>4. Сдача площадки в аренду для коммерческих киберспортивных мероприятий.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание базовой инфраструктуры для киберспорта.</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество мероприятий в год (<math>\geq 30</math>).</li> <li>• Уровень загрузки площадки (<math>\geq 60\%</math> времени в год).</li> <li>• Количество участников и зрителей офлайн-мероприятий на площадке (<math>\geq 3</math> тыс. чел. в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |
| Запуск региональной киберспортивной лиги<br><br>Сценарий: 3 | Все сегменты | Потребление | Создание и организация регулярной региональной киберспортивной лиги с участием школьных, студенческих, любительских и (при наличии) полупрофессиональных команд; лига включает отборочные этапы, сезонные соревнования и финальные турниры, обеспечивает системное развитие киберспорта, формирует устойчивую соревновательную среду и «лифт» для | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование регламента лиги, дисциплин и дивизионов.</li> <li>2. Проведение этапов лиги в течение сезона.</li> <li>3. Организация трансляций ключевых матчей.</li> <li>4. Партнерство с образовательными организациями.</li> <li>5. Привлечение спонсоров и медиапартнеров.</li> </ol>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование устойчивой системы киберспортивных соревнований регионального уровня.</li> <li>• Укрепление имиджа региона как активного участника киберспортивного движения.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество команд-участниц (<math>\geq 50</math>).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |

|                                                                                                                         |                                         |                                                     |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <p>талантливых игроков и команд региона.</p>                                                                            |                                         |                                                     |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                        |
| <p>Привлечение дистрибуторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона</p> <p>Сценарий: все</p> | <p>Все сегменты</p>                     | <p>Инициация проекта, дистрибуция и продвижение</p> | <p>Заключение соглашения о партнерстве (в т.ч. софинансировании, информационной поддержки) проектов индустрии региона с магазинами приложений, издателями федерального и международного уровня.</p>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение партнеров к конкурсному отбору проектов.</li> <li>2. Привлечение партнеров к организации и освещению в СМИ мероприятий региона.</li> </ol>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества экспертизы проектов.</li> <li>• Реализация механизма привлечения инвестиций.</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество соглашений о партнерстве (≥2).</li> </ul>                                                       | <p>Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).</p> |
| <p><b>Финансовая поддержка</b></p>                                                                                      |                                         |                                                     |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                        |
| <p>Создание регионального грантового фонда поддержки проектов</p> <p>Сценарий: 1, 2, 4, 5</p>                           | <p>Выбранные сегменты специализации</p> | <p>Инициация проекта, производство и разработка</p> | <p>Создание фонда для конкурсного финансирования инициативных проектов от представителей индустрии региона, распределяющим поддержку при помощи акселераторов, хакатонов и других конкурсных форматов.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетирование фонда.</li> <li>2. Регулярные конкурсы с тематическими треками (игры, game-tech, киберспорт, VR / AR).</li> <li>3. Конкурсный отбор получающих поддержку.</li> <li>4. Методическая и менторская поддержка грантополучателей.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование активности начинающих и малых команд.</li> <li>• Повышение конкурентоспособности индустрии региона.</li> <li>• Повышение имиджа региона как центра компетенций индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество проектов, получивших поддержку (≥5 в год).</li> <li>• Количество заявок (≥10 в год).</li> </ul> | <p>Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).</p> |

|                                                                                                                |                                         |                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Запуск акселерационной программы для начинающих команд и стартапов</p> <p>Сценарий: 1, 2, 4, 5</p>          | <p>Все сегменты</p>                     | <p>Производство и разработка</p>      | <p>Проведение конкурсного отбора перспективных стартапов на ранней стадии развития с выделением безвозмездных грантов на реализацию проектов в сфере разработки видеоигр. Программа включает акселератор и менторское сопровождение.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акселерационная программа для отобранных стартапов.</li> <li>2. Питч-сессии перед инвесторами и значимыми представителями индустрии региона.</li> <li>3. Менторская поддержка на всех этапах реализации проекта.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование инноваций и предпринимательской инициативы в индустрии.</li> <li>• Создание новых продуктов с высокой добавленной стоимостью.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поддерживаемых стартапов (≥5 в год).</li> <li>• Доля стартапов, дошедших до стадии коммерциализации (≥50%).</li> </ul>  | <p>Министерство экономического развития, Министерство промышленности (торговли).</p>                     |
| <p>Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях</p> <p>Сценарий: 1, 2, 4, 5</p> | <p>Выбранные сегменты специализации</p> | <p>Выбранные звенья специализации</p> | <p>Компенсация части затрат компаний и малых команд по направлению специализации индустрии региона на подготовку заявок и участие во всероссийских конкурсах и мероприятиях.</p>                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок.</li> <li>2. Информационная поддержка победителей в региональных СМИ и брендинг стенда (материалов) участника.</li> </ol>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение представительства региона на федеральном уровне.</li> <li>• Создание воронки клиентов для представителей индустрии региона.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок при поддержке региона (≥5 в год).</li> <li>• Количество победителей и финалистов (≥1 в год).</li> </ul> | <p>Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли).</p> |
| <p><b>Экспортная поддержка</b></p>                                                                             |                                         |                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                          |



|                                           |              |                           |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                   |
|-------------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение региональных экспортных миссий | Все сегменты | Дистрибуция и продвижение | Организация коллективных поездок делегаций представителей индустрии региона на ключевые международные выставки и отраслевые мероприятия. Программа включает подготовку экспонентов, аренду стенда и организацию B2B-встреч. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение сообщества к планированию участия на международных выставках.</li> <li>2. Исследование целевых рынков и ниш для продуктов региона.</li> <li>3. Организация B2B-встреч с иностранными партнерами по согласованным заявкам.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практический выход региональных компаний на внешние рынки.</li> <li>• Установление прямых контактов с иностранными партнерами.</li> <li>• Увеличение экспортной выручки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний-участников миссий (<math>\geq 8</math> в год).</li> <li>• Объем заключенных экспортных контрактов (<math>\geq 10</math> млн руб. в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
|-------------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Видеоигры» в регионах России является одним из актуальных инструментов диверсификации региональной экономики и создания высокомаржинальных рабочих мест, в особенности для регионов с развитой ИТ-отраслью. Спецификой индустрии «Видеоигры» является высокий потенциал масштабирования продукта на федеральный и мировой уровень наряду с высокой степенью риска креативного продукта, востребованность которого у потребителей сложно прогнозируема.

Между тем, индустрия «Видеоигры» способствует созданию современных рабочих мест, удержанию и привлечению молодых специалистов, формированию региональных цифровых сообществ и развитию креативной среды. Региональные игровые хабы и кластеры становятся точками притяжения талантов: программистов, художников, дизайнеров, сценаристов, звукорежиссеров, создают условия для активного развития смежных направлений: цифрового искусства, 3D-графики, анимации, VR / AR-разработки, киберспорта, образовательных технологий и сервисов. Развитие индустрии позволяет регионам снижать отток кадров, развивать предпринимательскую активность, а также способствует продвижению бренда и культурного кода региона.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Видеоигры» в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе, в том числе по смежным креативным индустриям: программное обеспечение, кино, медиа и др. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Видеоигры» в регионе.

| Этап                                                                             | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Результат этапа                                                                                                                        | Срок                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li> <li>4. Инфраструктурный аудит</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)</li> </ol>                    | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона                      | 2 месяца <sup>5</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1 месяц               |
| 3. Выбор специализации и региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритезация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1 месяц               |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритезация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2 месяца              |

<sup>5</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                               |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                          |           |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.<br>Детализация мероприятий | 1. Назначение ответственных исполнителей и участников<br>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками<br>3. Формулировка измеримых КПЭ для каждого мероприятия<br>4. Бюджетирование и определение ресурсов                      | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ) | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг    | 1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий<br>2. Запуск мероприятий<br>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии<br>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации     | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (программное обеспечение, графика, сценарии, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Форсайт-сессия** — метод коллективного прогнозирования развития отрасли, основанный на экспертной работе групп специалистов. Используется для выявления барьеров, трендов, сценариев и проектирования мер поддержки.

**Стратегическая сессия (воркшоп)** — групповая работа представителей бизнеса, вузов, органов власти и экспертов, направленная на выработку стратегических решений, определение приоритетов развития и актуализацию мер поддержки.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Видеоигры»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)

1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08. 2022 года № 2290-р)

2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ

2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»

2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет”»

2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»

2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»

3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)

4. Постановление Правительства РФ от 30.09.2022 № 1729 «Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области ИТ»

5. Приказ Министерства спорта РФ от 13.12.2021 № 961 «Об утверждении программы развития вида спорта “Компьютерный спорт” в РФ»

6. Постановление Правительства РФ от 30.09.2022 № 1729 (ред. от 26.08.2024) «Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование «Состояние и перспективы развития индустрии «Видеоигры».

<https://asi.ru/library/creative/204347/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах поддержки креативных индустрий, генерирующих медиаконтент

<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Институт развития интернета (ИРИ)** — фонд развития, оказывающий поддержку в том числе индустрии «Видеоигры»

<https://ири.рф/>

**Ассоциация профессионалов индустрии оперирования и разработки игр (АПРИОРИ)** — ассоциация экспертов российской индустрии «Видеоигры»

<https://apriori.games/>

**Организация развития видеоигровой индустрии (РВИ)** — ассоциация российских разработчиков видеоигр

<https://forgamedev.ru/>

**Ассоциация развития киберспортивной инфраструктуры (АРКИ)** — ассоциация сетей компьютерных клубов, киберспортивных организаций, поставщиков оборудования

<https://arki.team/>



**Кластер «Игровая индустрия» РАЭК** — отраслевой кластер индустрии «Видеоигры»  
Российской ассоциации электронных коммуникаций  
<https://raec.ru/clusters/gaming/>

**Федерация компьютерного спорта России (ФКС России)** — общероссийская общественная  
организация, ответственная за развитие в РФ массового компьютерного спорта  
(киберспорта)  
<https://resf.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития  
креативной индустрии  
«Гастрономия»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                         | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                         | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                               | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                   | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                           | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                             | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                        | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                  | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                   | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                       | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                       | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                              | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Гастрономия».....</b>                                                                      | <b>8</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Гастрономия».....                                                                       | 8         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Гастрономия» .....                                                                 | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости<br>в индустрии «Гастрономия» .....                 | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Гастрономия».....                       | 11        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Гастрономия».....                     | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии<br>«Гастрономия» .....                                   | 12        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Гастрономия»..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии гастрономии.....   | 14        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения<br>специализации региона.....                                | 14        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                           | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Гастрономия» в регионе.....</b>                                                              | <b>18</b> |
| Сценарий 1. Гастрономия как драйвер агротуризма и экспорта локальных продуктов .....                                            | 18        |
| Сценарий 2. Создание креативной среды для шеф-поваров и рестораторов .....                                                      | 20        |
| Сценарий 3. Сохранение и актуализация гастрономического наследия .....                                                          | 23        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Гастрономия» .....</b>                                                        | <b>25</b> |
| 4.1. Основные запросы гастросообщества .....                                                                                    | 25        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Гастрономия» .....                                                                  | 27        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Гастрономия» .....                                                                          | 27        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Гастрономия» .....                                                                           | 29        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Гастрономия» .....</b>                                                        | <b>30</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Гастрономия» .....</b>                                                              | <b>31</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                                           | <b>38</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                                | 38        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                                        | 38        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                                       | <b>41</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                                          | 41        |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Креативная экономика.....                                                                             | 41 |
| Инструменты развития .....                                                                            | 42 |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Гастрономия» ..... | 44 |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                              | 45 |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для гастрономии это может быть, например, производство фермерской продукции, локальная кулинария или уникальные гастрономические концепции ресторанов и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые показатели экономической эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические

сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.*

## 2. Общая информация об индустрии «Гастрономия»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Гастрономия»

Индустрия гастрономии является уникальной креативной сферой, в которую в той или иной форме вовлечены все люди, поскольку ее основой выступает фундаментальная практика — приготовление и потребление пищи. Индустрия трансформирует эту повседневную необходимость в мощный экономический драйвер, культурный феномен и социальный ритуал, связывая в единую систему сельское хозяйство, науку, предпринимательство и творческую составляющую. Однако важно отметить, что гастрономия — это язык культуры региона, она символизирует его идентичность. Гастрономия включает гастро-сторителлинг, смысловые слои и культурные коды. Она создает уникальные впечатления для потребителей. Гастрономия — это опыт, а не просто продукт. Культура здесь является первичным слоем, а экономика — способом ее реализации.

Условно индустрию гастрономии можно разделить на три ключевых направления: (1) ресторанный бизнес (рестораны, кафе, уличная еда, кейтеринг), (2) производство продуктов питания (крафтовые производства, фермерская продукция, пищевые технологии), (3) гастрономические события и сервисы (гастрофестивали, кулинарный туризм, образовательные проекты и медиа о гастрономии).

Согласно методологии НИУ ВШЭ, основным кодом, который используется для статистического учета отрасли гастрономии, является 56.10.1 «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания».<sup>1</sup> Также индустрия гастрономии может быть распределена по нескольким кодам ОКВЭД, в первую очередь раздел 56 «Деятельность предприятий общественного питания», а также смежным направлениям — производству пищевых продуктов, сельскому хозяйству, туризму и розничной торговле.

Также гастрономические проекты могут регистрироваться в смежных категориях: производство пищевых продуктов и напитков (группы кодов 10, 11), розничная торговля (код 47), организация мероприятий (код 93), образование (код 85) и туризм (код 79). К сфере гастрономии можно отнести винодельни, частные фермы, сыроварни и др. Однако промышленное производство в меньшей степени может быть отнесено к креативному сектору. С точки зрения статистического учета индустрия гастрономии является крайне сложной, так как выделение креативной составляющей гастропродукта невозможно.

Согласно данным информационно-консалтингового агентства INFOline, начиная с 2020 года растет количество заведений общественного питания: с 198 тыс. до 249 тыс. по итогам 2024 года. В количественном выражении больше всего предприятий быстрого питания (84,9 тыс.), за ними идут рестораны полного обслуживания (63,5 тыс.), форматы быстрого обслуживания Grab&Go и кофейни (47,9 тыс.), бары (17,2 тыс.), прочие форматы (35,2 тыс.).

Состояние и развитие индустрии гастрономии в регионе можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

---

<sup>1</sup> Доклад ИСИЭЗ НИУ ВШЭ «Методические рекомендации по формированию собирательных классификационных группировок и системы показателей креативной экономики»



|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка гастрономии в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.)                                                                                                                                                                                             |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Технология продукции и организация общественного питания» (ед.), Количество выпускников по направлению «Технология продукции и организация общественного питания» в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                  |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Частота участия компаний региона в международных выставках (за рубежом) (ед.), количество зарубежных туристов, посетивших гастрономические экскурсии и мероприятия (чел. в год)                                                       |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Гастрономия»

Ключевыми особенностями цепочки создания ценности в гастрономической индустрии являются критическая зависимость от свежести и качества сырья, ключевая роль человеческого фактора и кулинарного мастерства поваров на этапе производства, а также неосязаемость конечного продукта, который представляет собой комплексный гастрономический опыт (включая атмосферу и сервис), а не только физическое блюдо. Эта индустрия также характеризуется невозможностью складирования готовой продукции, высокой степенью кастомизации под запросы гостя и огромным влиянием бренда, концепции заведения и маркетинга на итоговое восприятие ценности потребителем.

| Этап     | Производство                                                                                                                                                                                                                                                                 | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Потребление                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Субъекты | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заведения общепита (коллектив поваров)</li> <li>• Кейтеринговые компании</li> <li>• Производители гастропродуктов (фермы, винодельни, сыроварни и др.)</li> <li>• Франшизы в сфере общепита</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заведения общепита (маркетинговый отдел, SMM)</li> <li>• Гастромаркеты</li> <li>• Консьерж-сервисы</li> <li>• Онлайн-агрегаторы и платформы с отзывами</li> <li>• Маркетинговые агентства</li> <li>• Тематические и лайфстайл-СМИ, блогеры</li> <li>• Сервисы для бронирования</li> <li>• Системы лояльности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заведения общепита (работники зала, официанты)</li> <li>• Публичные мероприятия (фестивали, праздники, концерты, соревнования)</li> <li>• Службы доставки</li> <li>• Сервисы для чаевых</li> </ul> |
| Действия | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка меню и технических карт блюд</li> <li>• Закупка и приемка сырья, проверка качества продуктов</li> <li>• Управление запасами</li> <li>• Обработка ингредиентов, приготовление блюд в соответствии с рецептурой</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение заведения, формирование бренда</li> <li>• Поддержка онлайн-ресурсов заведения</li> <li>• Проведение мероприятий</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация хранения и транспортировки готовых блюд (в случае кейтеринга или доставки)</li> <li>• Обслуживание в зале</li> <li>• Выездное обслуживание</li> </ul>                                  |

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Гастрономия»

Во многих регионах индустрия гастрономии находится на разных стадиях развития и может быть представлена не полной цепочкой создания стоимости, а лишь ее отдельными сегментами. Например, регион может специализироваться на сельскохозяйственном производстве сырья, но не иметь развитой перерабатывающей промышленности или сильной ресторанной культуры; либо обладать оживленной сферой общественного питания, но зависеть от поставщиков качественных продуктов из других регионов. Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной политики ее развития принципиально важно определить текущую и потенциальную специализацию территории

в рамках общей цепочки создания стоимости — будь то выращивание сырья, его переработка, создание готовых пищевых продуктов или организация гастрономического опыта и услуг.<sup>2</sup>

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии гастрономии.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Гастрономия»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии гастрономии на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- исследования, разработка и производство сырья (агротехнологии, селекция, фермерство);
- переработка и производство пищевых продуктов (крафтовые производства, сыроварни, колбасные цеха, пекарни, производство полуфабрикатов, винодельни);
- концепция и проектирование гастропродуктов, развитие франшиз (разработка меню и рецептур, дизайн упаковки, создание концепции ресторана или бренда);
- логистика, дистрибуция и ритейл (доставка, складские системы, фермерские рынки, специализированные магазины, онлайн-продажи);
- реализация финального гастрономического опыта (деятельность ресторанов, кафе, стрит-фуда, кейтеринга, поп-ап проектов);
- событийная гастрономия (организация мероприятий, образовательные и развлекательные проекты в области гастрономии).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии гастрономии в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Гастрономия»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;

---

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии гастрономии, а не во всем спектре креативных индустрий.

- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

### 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Гастрономия»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Технология продукции и организация общественного питания»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере гастрономии, пищевой промышленности и смежных областях.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- гастропространства, ресторанные кластеры, фудкорты, современные рынки;
- производства продуктов питания, фабрики, заводы, цеха по обработке продукции;
- образовательные и культурные проекты в сфере гастрономии.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Гастрономия»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в производстве продуктов оправдана, если в регионе присутствуют компании-производители уникальных гастробрендов, генерирующие высокую долю выручки, при этом местный вуз готовит специалистов, а событийная гастрономия и наличие точек продаж обеспечивает возможности для реализации.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии гастрономии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии гастрономии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии гастрономии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии гастрономии

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии гастрономии, и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии гастрономии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                   | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               | Дополнительные источники                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), «СПАРК-Интерфакс» <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы | Данные агрегаторов («2ГИС», «Яндекс Карты») <sup>4</sup> , ресторанные премии (Where to eat, «Пальмовая ветвь ресторанного бизнеса» и др.) |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Особенность индустрии «Гастрономия» заключается в синергии ремесленного труда, творческого подхода и предпринимательской логики. Индустрия функционирует в виде разветвленной экосистемы, включающей как малые формы (индивидуальные шеф-повара,

<sup>3</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

<sup>4</sup> Являются коммерческими компаниями.

фермеры, крафтовые производители, фуд-блогеры), так и крупные корпорации (ресторанные сети, производители продуктов, ритейлеры). Многие субъекты монетизируют свою деятельность через цифровые каналы — платформы доставки, социальные сети и блоги. Ключевой характеристикой индустрии является двойственная природа гастрономии как деятельности, которая одновременно представляет собой и форму культурного выражения (кулинарное искусство), и утилитарную услугу по обеспечению питания.

| Тип                         | Описание                                                                                                                                                          | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>             |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Создатели                   | Физические лица, непосредственно создающие гастропродукты и формирующие творческий потенциал отрасли                                                              | Шеф-повара Дмитрий Блинов, Виталий Истомин, Владимир Мухин, пекарь Максим Бабич, кондитеры Анна Красовская, Алексей Гребенщиков, Елена Набиуллина, основатель сети кофеен Skuratov Coffee Виктор Скуратов, основатель сети стритфуда Chisko Сергей Лебедев                                                                                                                                                                                                                                             |
| Компании и организации      | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере гастрономии и реализующие проекты на рынке: ресторанные группы, кейтеринг-компании, кафе и др. | Рестораны и кафе: Bourgeois Bohemians (Санкт-Петербург), Skopin (Новосибирск)<br>Сетевые проекты и франшизы: «Хачапури и вино», «Дринкит», «Машенькины пироги», IL Патио<br>Гастрохолдинги: Bellini Group (Красноярск), White Rabbit Family (Москва, Сочи, Кострома и др.), Pinsky&Co (Москва, Санкт-Петербург, Сочи и др.)                                                                                                                                                                            |
| Образовательные организации | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии гастрономии                                                      | Институт гастрономии Сибирского федерального университета (Красноярск), Школа Moscow Food Academy (Москва), Школа поварского искусства и ресторанного менеджмента СВЧ (Санкт-Петербург), Академия гастрономии и ресторанного бизнеса Stanford (Москва), Кулинарная школа Novikov School (Москва), SWISSAM (Санкт-Петербург), Московский государственный университет пищевых производств (Москва), Московский колледж управления, гостиничного бизнеса и информационных технологий «Царицыно» (Москва). |

|                                                |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста гастробизнесов и проектов                                              | Центры «Мой бизнес», Региональные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства                                                                                                                                                                                        |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                 | Федерация рестораторов и отельеров (ФРИО), Национальная ассоциация кулинаров России, Ассоциация профессионалов индустрии гостеприимства                                                                                                                                      |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы) | Цифровые платформы (VK, Mail.ru, Ростелеком), Финтех и технологические компании (Сбер, Т-Банк, «Яндекс Технологии»)                                                                                                                                                          |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, производства и кооперации гастропроектов                                                | Гастрокластеры: «Депо» (Москва), «Василеостровский рынок» (Санкт-Петербург)<br>Гастромаркеты: «Центр Города» (Краснодар), «Артель» (Красноярск)                                                                                                                              |
| Цифровая инфраструктура                        | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в гастрономии                                              | Цифровые сервисы и ПО для ресторанов: iiko, СБИС Presto, r_keeper, YUMA, Quick Resto<br>Платформы-агрегаторы: «Яндекс Еда», «Купер», Delivery Club                                                                                                                           |
| Индустриальные мероприятия                     | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия                                             | Форумы: Gastreet (Сочи), MEGUSTRO (Санкт-Петербург)<br>Премии: Where to Eat, «Что Где Есть в Петербурге», «Пальмовая ветвь ресторанного бизнеса»<br>Фестивали: «Российский ресторанный фестиваль» (всероссийский), «На гребне!» (всероссийский), «Фиштиваль» (Зеленоградск), |



### 3. Сценарии развития индустрии «Гастрономия» в регионе

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии гастрономии, целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Гастрономия как драйвер агротуризма и экспорта локальных продуктов

Этот сценарий предполагает, что регион делает ставку на уникальные природные и пищевые ресурсы. Цель этого сценария — превратить гастрономию в визитную карточку территории, привлекающую туристов и создающую устойчивый спрос на местную продукцию как внутри страны, так и за рубежом.

Речь идет не только о сырье, но и о создании полного цикла производства: от поля или переработки до ресторанной тарелки, полки федерального ритейлера и локальных магазинов. Ключевыми элементами становятся: развитие локальных пищевых производств, продвижение региональных продуктов, развитие промышленного агротуризма, проведение гастрономических фестивалей и продвижение регионального туристского продукта с акцентом на гастрономию.

Одной из стратегических целей сценария является создание комплексного гастробренда территории, который бы объединил уникальные ресурсы, кулинарные традиции и современные производства, востребованные у потребителей. Государственная поддержка направлена на усиление региональных брендов через модернизацию производств, помощь в выходе на федеральные рынки и создание туристических продуктов.

#### Логика реализации

- Создание условий для формирования и защиты региональных брендов через системы добровольной сертификации или защищенных географических указаний («Наименование места происхождения товара» и «Географические указания»), гарантирующих подлинность и качество.
- Поддержка существующей системы производства и логистики через предоставление грантов и субсидий фермерам и малым производителям на модернизацию оборудования, получение сертификатов и развитие перерабатывающих мощностей.
- Разработка и активное продвижение регионального бренда в контексте гастрономии.

#### Региональный контекст

Сценарий актуален для аграрных регионов с богатыми природными ресурсами, а также территорий, обладающих уникальными продуктами (сыры, мед, рыба, дикоросы). Сценарий

особенно перспективен для регионов с развитым виноделием ввиду способности отрасли генерировать инфоповоды и привлекать платежеспособную аудиторию.

#### Кейс региона

- В Краснодарском крае специфика индустрии гастрономии заключается в уникальном сочетании богатых аграрных ресурсов, что создает идеальные условия для акцентированного развития агро- и винного туризма: регион активно использует свой потенциал, предлагая туристам не просто дегустацию локальных продуктов, но и погружение в процесс их создания через посещение фермерских хозяйств, чайных плантаций и виноградников. Особое место занимает виноделие: Кубань является ведущим винодельческим регионом страны, и здесь активно развиваются винные маршруты (энотуризм), включающие экскурсии на современные винодельни мирового уровня с дегустациями, что становится ключевым элементом привлекательности края для гастрономических путешественников. Таким образом, гастрономическая индустрия края превращается из просто сферы общественного питания в комплексный туристический продукт, основанный на местных ресурсах, культурных традициях и уникальном опыте взаимодействия с природой и производством.

#### Другие примеры

- В Карелии активно используется стратегия продвижения уникальных северных продуктов с упором на локальные продукты и карельскую национальную кухню. Регион активно развивает сельский и агротуризм, предлагая гостям погружение в аутентичную северную культуру с посещением фермерских хозяйств и мастер-классами по приготовлению национальных блюд на базе локальных ресторанов. В регионе реализуются разнообразные гастрономические проекты, среди которых — «Круизы по Ладоге к местам обитания (выращивания) радужной форели круглый год» и открытая для туристов ферма «Залив с избушкой и сыра краюшка». Кроме того, регион участвует во всероссийских мероприятиях, например, в павильоне «Дом российской кухни» на ВДНХ.
- В Алтайском крае продвижение локальной гастрономии осуществляется через комплекс инициатив, включающих разработку специальных проектов, проведение фестивалей и активное использование региональных специалитетов. В регионе был разработан «Гастрономический путеводитель Алтайского края», объединяющий заведения, предлагающие блюда из местных продуктов, ежегодно проходят гастрофестивали («АХ! Фест», «Дни алтайского сыра», праздники меда и хлеба); активно продвигаются локальные продукты.

#### Варианты подсценариев

1. **Винодельческий**  
Фокус на винодельческом направлении, винных фестивалях, экскурсиях на виноградниках.
2. **Фермерский**  
Комплексная поддержка небольших фермерских хозяйств широкой специализации, от выращивания фруктов до молочных ферм с сыроварнями.
3. **Производственный**  
Акцент на развитие промышленного туризма на крупных производствах брендов,

известных на федеральном уровне (мороженое, кондитерские изделия, молочные продукты и др.).

## **Актуальность для разных направлений**

Сценарий актуален для поддержки производств, но слабо задействует кулинарную сферу, фокусируясь на сырье.

## **Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>**

1. Создание специализированных туристических маршрутов, включающих агропредприятия, сыроварни, рыбные хозяйства, фермерские рынки и рестораны.
2. Проведение тематических гастрофестивалей, посвященных монопродукту, специфическому для территории.
3. Субсидирование затрат на создание и модернизацию инфраструктуры для туристического показа.
4. Создание единой системы сертификации региональных продуктов.

## **Сценарий 2. Создание креативной среды для шеф-поваров и рестораторов**

Данный сценарий предполагает целенаправленное создание в регионе динамичной экосистемы, где гастрономия развивается как форма инновационного предпринимательства. Его ключевая цель — привлечь и удержать талантливых шеф-поваров, рестораторов и других гастрономических специалистов, превратив регион в магнит для профессионалов и ценителей. Это достигается не разовыми мерами, а формированием комплексной среды, включающей льготные условия для ведения бизнеса, развитую инфраструктуру и насыщенную событийную повестку.

Логика реализации строится на последовательном решении трех ключевых задач. Первая — создание максимально благоприятного делового климата через поддержку гастрономических проектов. Вторая — развитие физической и образовательной инфраструктуры, такой как гастрономические кластеры с общими кухнями, коворкинги и партнерские программы с кулинарными школами для постоянного профессионального роста. Третья задача — активное формирование спроса и сообщества через организацию фестивалей, конкурсов и интеграцию гастрономии в культурную жизнь города.

Такой подход позволяет выйти за рамки традиционного общепита и превратить рестораны и гастропроекты в полноправные точки притяжения на культурной карте региона. В конечном счете, успех сценария зависит от тесной коллаборации между властью, бизнесом и творческим сообществом, что в совокупности повышает не только туристическую привлекательность, но и общий креативный капитал и качество городской среды.

### **Логика реализации**

- Гастрономия используется как ключевой инструмент формирования современного и привлекательного образа территории. Через авторские концепции ресторанов, уникальные меню и гастрономические события она транслирует новый творческий облик региона, делая его центром притяжения для молодежи, туристов и инвесторов.

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Гастрономия».

- В регионе обеспечивается регулярный приток кадров за счет актуального и доступного образования в сфере гастрономии, востребованного как локальным бизнесом, так и рестораторами из других регионов.
- Фестивали и общественные мероприятия активно вовлекают локальных шеф-поваров и рестораторов для создания гастрономического контента, формируя устойчивый внутренний спрос.

### Региональный контекст

Данный сценарий наиболее релевантен для регионов с диверсифицированной экономикой и развитой городской средой, где сосредоточен значительный человеческий и образовательный потенциал и высокий спрос на ресторанные услуги со стороны местного населения. Здесь гастрономия становится не отраслью обслуживания, а индустрией, генерирующей новые впечатления для горожан.

Ключевой стратегической задачей в данном контексте является создание целостной экосистемы, которая снижает барьеры входа на рынок и поддерживает профессиональный рост. Это подразумевает не только адресную финансовую поддержку стартапов, но и развитие специализированной инфраструктуры — от гастрономических кластеров до образовательных программ, — а также формирование насыщенной событийной повестки, которая стимулирует спрос и здоровую конкуренцию.

Особую эффективность сценарий демонстрирует в регионах с сильным туристическим потоком и активной культурной жизнью. Гастрономия выступает здесь идеальным связующим звеном между туризмом, культурой и креативной экономикой, создавая синергетический эффект. Она превращается в самостоятельный драйвер посещаемости, привлекающий целевую аудиторию, готовую к новым впечатлениям, что в итоге повышает узнаваемость территории и создает устойчивый цикл развития, основанный на интеллектуальном и творческом капитале.

### Кейс региона

- *Красноярский край является ярким примером осознанного построения гастрономического хаба. Системное развитие началось с открытия в 2018 году представительства легендарного французского Института Поля Бокюза (сейчас факультет — это Институт гастрономии Сибирского федерального университета) в коллаборации с локальными представителями индустрии. Это образовательное учреждение сформировало пул высококлассных специалистов, которые открывают собственные заведения или возглавляют кухни заведений. В 2024 году семь ресторанов Красноярска заняли места в топ-10 заведений Сибири по версии ресторанной премии Where To Eat Siberia, а сам город был назван гастрономической столицей округа, в федеральный список из топ-10 ресторанов премии Where To Eat вошел один ресторан из региона («Тунгуска»). При этом креативная среда не оторвана от локальных кулинарных традиций: в основу меню ложатся сибирские продукты — оленина, муксун, дикоросы, которые получают современную авторскую интерпретацию в ресторанах, специализирующихся на локальной кухне.*

### Другие примеры

- *В Нижегородской области активно развивается индустрия гастрономии за счет продвижения локальных гастробрендов. Продвижение локальных ресторанов и кафе осуществляется через их активное вовлечение в крупные региональные*

и федеральные фестивали («Гастрономическая Рождественская», «Да, шеф!», «Российский ресторанный фестиваль»), партнерства с национальными ресторанными премиями и СМИ (Where to Eat, «Что где есть»). Кроме того, в 2024 году был анонсирован запуск в Нижегородской области сетевой образовательной программы в сфере гастрономии от Института гастрономии Сибирского федерального университета.

- Гастрономическая сцена Новосибирска активно развивается через продвижение сибирской кухни и местных продуктов, таких как таежные ягоды и дикоросы. Это развитие поддерживается совместными усилиями властей и бизнеса. В регионе масштабные мероприятия (например, международный гостротуристический форум «В Сибири — Есть!», форум сибирского гостеприимства «Дикоросы», фестиваль «Дача»), разрабатываются специальные маршруты и образовательные проекты (например, инициативы Академии рестораторов «Аквабайт»), направленные на привлечение туристов и интеграцию города в федеральные проекты по развитию гастротуризма.

### Варианты подсценариев

- **Специализация на гастрономических традициях:** развитие регионального гастробренда на основе специфических для региона кулинарных традиций через их переосмысление и адаптацию к современным запросам потребителей.
- **Фокус на инновационной активности:** создание специальных условий для развития гастрономических стартапов, реализующих уникальные для региона и страны концепции, от интеграции кулинарных традиций других стран, новых гастрономических трендов (в том числе особенностей диет) до использования инновационных продуктов (альтернативного мяса, обогащенной белками продукции, функциональной пищи).

### Актуальность для разных направлений

Сценарий применим прежде всего к ресторанному направлению, непосредственно сегменту приготовления и реализации готовой пищи.

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>

1. Проведение регионального гастрономического фестиваля.
2. Сотрудничество с федеральными премиями и/или фестивалями.
3. Выделение грантов на развитие гастрономических стартапов.
4. Открытие инновационных образовательных программ (или обновление существующих) для подготовки кадров в сфере гастрономии.
5. Организация гастролей местных шеф-поваров с гостевыми ужинами/обедами в известные рестораны на федеральном уровне.

## Сценарий 3. Сохранение и актуализация гастрономического наследия

Данный сценарий рассматривает гастрономическое наследие как стратегический ресурс территориального развития, выходящий за рамки туристического продукта.

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Гастрономия».

Его принципиальное отличие заключается в ориентации на аутентичность и культурные коды, где подлинность ценится выше массовости. Гастрономия становится инструментом сохранения нематериального культурного наследия и укрепления локальной идентичности, создавая основу для устойчивого развития через уникальность, а не через масштаб.

Основной фокус направлен на исследование, адаптацию и интеграцию традиционных практик в современный экономический контекст. Это предполагает не только сохранение, но и творческое переосмысление кулинарного наследия, позволяющее сформировать новые гастрономические нарративы территории. Успех реализации зависит от установления связи между носителями традиций и экономическими механизмами, где каждый продукт становится частью культурного кода территории.

Особое значение имеет формирование нарратива, востребованного как местными жителями, так и потенциальными туристами и жителями других территорий. Когда традиционная кухня становится предметом гордости локального сообщества и точкой притяжения для туристов, она получает естественную поддержку и развитие. Этот процесс способствует не только сохранению аутентичных практик, но и возникновению новых форм их существования — от гастрономических фестивалей до образовательных проектов, создающих среду для взаимодействия между поколениями и разными социальными группами.

### **Логика реализации**

- Исследование и документация гастрономического наследия через проведение этнографических экспедиций, архивная работа и цифровизация аутентичных рецептов, технологий и локальных продуктов.
- Создание условий для интеграции традиционных рецептов в предложение локальных гастробрендов через создание образовательных проектов и методических материалов, увеличение доступности аутентичных продуктов, проведение гастрономических фестивалей.
- Комплексное продвижение региона как центра сохранения кулинарных традиций через медиа, специализированные события и партнерства с федеральными проектами.

### **Региональный контекст**

Данный сценарий наиболее органичен для регионов с значительно выделяющимися кулинарными традициями (блюдами, практиками потребления пищи, сервировки и др.). Он особенно эффективен для национальных республик, территорий с уникальным историческим наследием, а также сельских районов, где сохранились аутентичные ремесленные технологии приготовления пищи.

Сценарий также позволяет малым городам и сельским территориям создать собственную экономическую нишу, основанную на уникальности, а не на масштабах производства и конкуренции с крупными гастрономическими брендами. При этом, слабо реализованный промышленный или образовательный потенциал в сфере гастрономии компенсируется локальными носителями традиций и ремесленным производством.

Особую актуальность сценарий приобретает в регионах с развивающимся туризмом, где гастрономия может стать дополнительным фактором привлечения туристов и увеличения продолжительности их пребывания. Этот подход также эффективен для территорий, испытывающих отток молодежи, поскольку создает новые возможности для предпринимательства и трудоустройства в сфере гостеприимства.



## Кейс региона

- Республика Татарстан системно продвигает гастрономическую составляющую своей национальной культуры, делая татарскую кухню и традиционные блюда (эчпочмак, чак-чак, кыстыбый и др.) важной частью туристического бренда. Государственный комитет Республики Татарстан по туризму совместно с сервисом по бронированию отелей «МТС Travel» запустил цифровой гастрономический путеводитель по Казани, в котором представлено 130 ресторанов и кафе с национальными блюдами. В регионе работает музей чак-чака, который активно вовлекает посетителей: проводятся экскурсии, дегустации и интерактивные программы, что делает его не просто туристическим аттракционом, а живым культурным пространством. В регионе проходят разнообразные гастрономические фестивали, например «Чак-Чай», на котором устраиваются конкурсы по приготовлению чак-чака и баурсака, мастер-классы и дегустации, а также «Вкусная Казань», «Гастрофест на Лебяжьем» и другие.

## Другие примеры

- Тульская область — яркий пример региона, где гастрономия тесно связана с историческим и культурным наследием. Одними из самых узнаваемых гастрономических брендов региона являются тульский пряник и белевская пастила. В регионе проходит историко-гастрономический фестиваль «Левшинский обед», в рамках которого гости могут попробовать блюда по историческим рецептам, фестиваль крапивы в селе Крапивна сочетает кулинарию (крапивные супы, пироги, чай) с народными ремеслами и фольклором, а на фестивале «День пряника» в Туле мастера-кондитеры показывают традиционные способы производства пряников, а посетители могут принять участие в дегустациях и мастер-классах. При поддержке правительства региона был выпущен гастрономический путеводитель «География на вкус. Тула», который рассказывает о местных ресторанах, фермах и точках с аутентичной кухней. 
- В Рязанской области гастрономия становится инструментом туристического брендинга через ресторанный фестиваль «Кухня Рязанского края», который проводится ежегодно с мая в лучших ресторанах Рязани. На фестивале каждое заведение представляет блюда, связанные с определенным районом области — таким образом посетители знакомятся не только с едой, но и с историей, географией и культурой разных уголков региона. Кроме того, регион продвигает локальные гастробренды — калинник, чоколаву и рязанский леденец.

## Варианты подсценариев

1. **Воссоздание кулинарного наследия:** переосмысление утраченных кулинарных традиций через поиск архивных рецептов.
2. **Актуализация местной кухни:** популяризация существующих распространенных на территории региона рецептов, как праздничных, так и повседневных, знакомых жителям региона.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий актуален как для ремесленного производства продуктов, так и ресторанного направления.



## Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

1. Проведение фестиваля моно-продукта/моно-рецепта.
2. Создание гастрономической карты-путеводителя в формате медиапроекта.
3. Проведение гастрономических фестивалей с тематическими сет-меню в локальных ресторанах.
4. Продвижение гастрономических сувениров среди туристов через специальные субсидированные полки в сувенирных магазинах.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Гастрономия»

### 4.1. Основные запросы гастросообщества

Анализ запросов профессионального сообщества в сфере гастрономии показывает, что индустрия сталкивается с комплексом системных барьеров, сдерживающих ее переход от отрасли общепита к полноценной креативной индустрии. Ключевые вызовы — фрагментарность экосистемы: слабая связь между производителями сырья, рестораторами, образованием и индустрией туризма. Отрасль, представленная в основном малым бизнесом, остро нуждается в целевых мерах поддержки, учитывающих ее специфику: высокую долю ручного труда, проектный характер создания новых концепций, зависимость от локальных поставщиков и критическую важность узнаваемости для привлечения клиентов.

Запросы значительно варьируются от региона к региону, отражая отличия в стадиях зрелости местных гастрономических сцен. Для территорий менее развитых в контексте гастрономии на первый план выходят обеспечение доступности образования и повышение стандартов в отрасли. В то же время развитые гастрономические хабы демонстрируют запрос на создание цепочек поставок локальных продуктов и активное продвижение.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии гастрономии в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов профессионального сообщества в регионе.

| Запрос         | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Критичность |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование | <ul style="list-style-type: none"><li>● Нехватка стартового финансирования и льготных кредитных программ для открытия новых заведений, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса (кафе, пекарен, гастрономических стартапов).</li><li>● Нехватка поддержки проектов, связанных с актуализацией локальной кухни, исследованием гастрономического наследия и разработкой новых продуктов на его основе.</li></ul> | Высокая     |

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Гастрономия».

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Образование и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит практико-ориентированных образовательных программ в сфере гастрономии</li> <li>• Нехватка доступных программ повышения квалификации для действующих шеф-поваров и возможностей стажировок на ведущих российских и международных кухнях для обмена опытом.</li> </ul>                                                                                                                                       | Высокая |
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие в большинстве регионов специализированных инфраструктурных объектов: коворкингов и инкубаторов с общими производственными кухнями (dark kitchen), площадок для фермеров и рестораторов.</li> <li>• Слабое развитие логистических систем, обеспечивающих стабильные поставки качественных локальных продуктов от производителя к переработчику и конечному потребителю (ресторану, магазину).</li> </ul> | Средняя |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие системной поддержки в продвижении региональных гастрономических брендов и турпродуктов за пределами субъекта РФ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             | Высокая |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрос на дальнейшее упрощение административных процедур, связанных с лицензированием, сертификацией продукции и организацией уличной еды.</li> <li>• Необходимость в специальных налоговых режимах, учитывающих сезонность и высокие операционные затраты ресторанного бизнеса.</li> </ul>                                                                                                                        | Средняя |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия между рестораторами, шеф-поварами, производителями, представителями бизнеса и власти</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерес в программах поддержки для участия российских шеф-поваров и гастрономических проектов в международных конкурсах и рейтингах.</li> <li>• Запрос на содействие в установлении прямых контактов и партнерств с зарубежными ресторанами, производителями и гастрономическими ассоциациями для обмена опытом.</li> </ul>                                                                                        | Низкая  |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов для гастростартапов, обновление образовательных программ в вузах и ссузах

региона, развитие системы дистрибуции и доставки локальных продуктов — при соответствующем запросе сообщества. Успешная региональная политика в сфере гастрономии заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах гастрообщества.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Гастрономия»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Гастрономия»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии гастрономии. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, санкции западных стран и уход зарубежных компаний с российского рынка в 2022–2024 гг. усилили интерес к локальным продуктам, а также стимулировали внутренний туризм, что расширило аудиторию ресторанных проектов в регионах. Это краткосрочный, но глобальный драйвер. Другой пример — открытие в Красноярске Института гастрономии Сибирского федерального университета, которое позволило сформировать кадровый резерв и обеспечить лидерские позиции региона в сфере гастрономического образования. Это долгосрочный уникальный региональный драйвер, который будет влиять на состояние индустрии гастрономии в регионе.

| Драйвер                                                                  | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Импортозамещение и рост интереса к локальным продуктам                   | Санкционное давление и уход международных сетей освободили свободные ниши на рынке, который начали заполнять российские игроки. Это стимулирует спрос на местное сырье, развитие региональных фермерских хозяйств и производств, фокусирующихся на качестве и подлинности происхождения продуктов.                                          |
| Рост внутреннего туризма и запрос на гастрономические впечатления        | Увеличение потока туристов внутри страны сформировало устойчивый спрос на уникальные впечатления, где гастрономия играет ключевую роль.                                                                                                                                                                                                     |
| Развитие сообщества потребителей, повышение гастрономической грамотности | Появление новых образовательных проектов, кулинарных шоу и активность шеф-поваров в медиа-пространстве повысили общий уровень кулинарной культуры россиян. Сформировался запрос со стороны потребителей на качественные, сложносоставные и аутентичные блюда, что заставляет рестораторов постоянно развиваться и инвестировать в качество. |
| Цифровизация и развитие многоканальных бизнес-стратегий                  | Пандемия и изменение потребительских привычек ускорили интеграцию технологий в гастрономию. Сервисы доставки, системы онлайн-бронирования, цифровые меню и маркетинг в социальных сетях стали неотъемлемой частью бизнеса, позволяя ресторанам расширять аудиторию и возможности для монетизации.                                           |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Государственная поддержка и включение гастрономии в региональные стратегии развития | На федеральном и региональном уровнях начали реализовываться программы поддержки малого и среднего бизнеса в сфере общепита, а также проекты по развитию туризма, где гастрономия выделяется как отдельное направление. Это создает более благоприятные регуляторные и инфраструктурные условия для отрасли.                                                                   |
| Трансформация городской среды и спрос на новые форматы                              | Развитие пешеходных зон, благоустройство набережных и общественных пространств стимулирует появление новых точек питания — от фуд-траков и поп-апов до летних веранд. Это делает ресторанный бизнес более гибким, доступным и интегрированным в повседневную жизнь горожан.                                                                                                    |
| Глобализация вкусов и гибридизация кухонь                                           | Несмотря на акцент на локальность, россияне сохраняют интерес к международным гастрономическим трендам. Это побуждает шеф-поваров экспериментировать, создавая гибридные блюда на стыке культур, и адаптировать мировые тенденции (например, веганство, фьюжн различных кухонь, функциональное питание) с использованием местных ингредиентов, рождая новую, самобытную кухню. |

Для регионов с уникальными кулинарными традициями наиболее значимыми являются драйверы, связанные с интересом к локальной кухне и развитием туризма. Для крупных мегаполисов важны тенденции, которые обеспечивают интеграцию гастрономии в повседневную жизнь горожан и развитие новых форматов. Дополнительным фактором успеха становится способность региональных властей и бизнеса создать устойчивые связи между образовательными учреждениями, представителями отрасли туризма, MICE (делового туризма, который включает в себя организацию корпоративных мероприятий: Meetings (встречи), Incentives (поощрительные поездки), Conferences (конференции) и Exhibitions (выставки)) и широкой аудиторией потребителей, что позволяет сформировать стабильный спрос на услуги в отрасли гастрономии.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Гастрономия»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Сложности с соблюдением санитарно-эпидемиологических требований создают дополнительную административную нагрузку.</li><li>• Отсутствие дифференцированного регулирования для разных форматов заведений (уличная еда, фудтраки, рестораны).</li><li>• Необходимость лицензии для продажи алкогольной продукции и нововведения, связанные с необходимостью отчитываться о каждой проданной порции алкоголя, что усложняет операционную деятельность и требует внедрения дополнительных систем учета.</li></ul> |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Дефицит квалифицированных управленцев и шеф-поваров, способных создавать конкурентоспособные гастрономические концепции.</li><li>• Высокая текучесть персонала и отсутствие системной подготовки специалистов среднего звена (повара, официанты).</li><li>• Несоответствие образования потребностям рынка</li></ul>                                                                                                                                                                                          |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ограниченный доступ к льготному финансированию и высокая стоимость заемных средств для малого и среднего бизнеса в гастрономии.</li><li>• Высокая налоговая нагрузка в сочетании с сезонностью спроса в туристических регионах.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Неразвитость логистических цепочек для доставки локальных продуктов от региональных производителей к ресторанам.</li><li>• Дефицит специализированных помещений под гастрономические проекты и высокая стоимость реконструкции под требования Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.</li></ul>                                                                                                                                                              |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Низкая платежеспособность спроса в большинстве регионов при росте себестоимости содержания заведений.</li><li>• Дисбаланс спроса на гастрономические продукты между крупными городами-миллионниками и остальными регионами страны.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями должны стать развитие и адаптация образовательных программ под нужды местных рестораторов и стимулирование локального спроса на гастрономические продукты среди жителей региона через различные инструменты популяризации.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Гастрономия»

Развитие индустрии «Гастрономия» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии гастрономии в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                        | Описание применения в гастрономии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фонды поддержки инноваций и креативных индустрий в регионах</li><li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства</li></ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Специализированное финансирование гастростартапов и проектов через гранты и инвестиции</li><li>• Субсидирование затрат на оборудование и сырье</li><li>• Льготное кредитование местных гастропроектов и индивидуальных предпринимателей</li></ul>                                                                                                                            |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Креативные кластеры</li><li>• Центры прототипирования и фаблабы</li><li>• Коворкинги и бизнес-инкубаторы</li></ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление помещений для кафе, ресторанов, магазинов гастропродукции</li><li>• Специализированное оборудование для готовки</li><li>• Доступные рабочие пространства и производственные мощности для гастростартапов</li></ul>                                                                                                                                            |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Программы среднего, высшего и дополнительного профессионального образования</li><li>• Онлайн-платформы</li><li>• Мастер-классы и воркшопы от ведущих специалистов индустрии</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Практико-ориентированные курсы для подготовки поваров, кондитеров, технологов, управляющих, маркетологов в сфере гастрономии для региональных специалистов</li><li>• Передача практического опыта и формирование профессиональных связей в индустрии</li></ul>                                                                                                               |
| Информационные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Отраслевые порталы и профессиональные сообщества</li><li>• Базы данных поставщиков и производителей</li><li>• Региональные выставки и фестивали гастрономии</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Площадки для обмена опытом, поиска заказов и профессионального общения представителей индустрии из разных регионов</li><li>• Ресурсы для поиска поставщиков и производственных мощностей для реализации гастрономических проектов</li><li>• Возможности для презентации меню и уникальных блюд, установления контактов и изучения региональных особенностей спроса</li></ul> |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Гастрономия»

| Мероприятие                                                                                          | Направление                    | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                    | Показатели эффективности                                                                                                                                                   | Региональный орган исполнительной власти <sup>8</sup>                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                                                      |                                |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                            |                                                                                                         |
| Проведение регионального гастрофестиваля<br><br>Сценарий: 3                                          | Заведения общепита             | Продвижение                        | Организация регулярного фестиваля, в рамках которого лучшие рестораны региона представляют специальные сет-меню или блюда, приуроченные к тематике фестиваля. В программу включаются специальные мероприятия (профессиональные дискуссии, мастер-классы и специальные ужины).                                           | 1. Конкурсный отбор заявок от ресторанов региона с разработанными блюдами;<br>2. Публикация списка участников и меню, доступного к заказу в течение 1-2 месяцев;<br>3. Голосование гостей за лучшее блюдо/меню, созданное в рамках фестиваля.                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Популяризация локальных заведений общепита среди населения;</li> <li>● Формирование позитивного имиджа региона как центра гастрономии.</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Количество заведений-участников (≥20 заведений);</li> <li>● Количество гостей, принявших участие в голосовании (≥200).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).                                         |
| Проведение регионального гастрофестиваля, посвященного региональному специалитету<br><br>Сценарий: 1 | Производители продуктов, фермы | Продвижение                        | Организация ежегодного фестиваля, концепция которого будет построена вокруг монопродукта (агрокультуры, уникальной для региона, блюда и др.). В программу включаются образовательные исторические лекции, кулинарные мастер-классы и концерты. Мероприятие позиционируется как отдельный повод для событийного туризма. | 1. Двухдневный фестиваль под открытым небом с масштабной развлекательной программой;<br>2. Образовательная программа включает лекции от историков, антропологов и кулинаров с мастер-классами по приготовлению титульного продукта фестиваля;<br>3. Маркет-ярмарка с товарами локальных производителей и фермерских хозяйств. | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Популяризация локальных продуктов среди населения и бизнеса;</li> <li>● Установление деловых контактов поставщиков и рестораторов;</li> <li>● Формирование позитивного имиджа региона как центра гастрономического туризма.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Количество участников (≥1000 человек).</li> </ul>                                                                                 | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |

<sup>8</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций.

|                                                                                                                            |                    |             |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание базы поставщиков локальных продуктов<br><br>Сценарий 1                                                            | Все направления    | Дистрибуция | Разработка и поддержка онлайн-каталога местных производителей с возможностью заказа продукции. Платформа включает систему отзывов, механизм поиска поставщиков по специализациям.                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Верифицированная база поставщиков и компаний региона с фильтрацией по специализациям, подробными фотографиями продукции;</li> <li>2. Система отзывов и рейтингов продавцов;</li> <li>3. Раздел для физических лиц, которые бы хотели бы купить фермерскую продукцию и товары локальных брендов для личного потребления.</li> </ol>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение видимости и узнаваемости локальных производителей продукции;</li> <li>• Упрощение внедрения локальных продуктов в меню;</li> <li>• Снижение транзакционных издержек для поиска исполнителей.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний в каталоге (≥100);</li> <li>• Количество заказов, оформленных через портал (≥200 в месяц).</li> </ul>           | Министерство цифрового развития (информатизации), Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |
| Проведение региональной гастрономической премии (рейтинга)<br><br>Сценарий: 2,3                                            | Заведения общепита | Продвижение | Организация ежегодного открытого отбора лучших гастропроектов в нескольких номинациях (ресторан на каждый день, высокая кухня, ЗОЖ-ресторан и др.). Победители получают денежные призы и информационную поддержку. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурс по номинациям с учетом специфики региона («Лучшее блюдо с локальным специалитетом», «Лучшее историческое блюдо», «Лучшее меню для спортсменов» и т.п.);</li> <li>2. Публичное голосование с учетом голосов профессионального сообщества и широкой аудитории;</li> <li>3. Публичная церемония награждения;</li> <li>4. Публикация рейтинга в формате медиапроекта.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование творческой и деловой активности локальных заведений.</li> <li>• Выявление новых талантов и перспективных проектов;</li> <li>• Повышение стандартов качества через соревновательный элемент.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок (≥200 в год);</li> <li>• Количество проектов-победителей (≥5 в год).</li> </ul>                          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство туризма.                             |
| Создание гастромаршрута, согласно требованиям Минэкономразвития для сертификации как национального туристического маршрута | Все направления    | Продвижение | Создание и продвижение тематического маршрута, охватывающего производителей локальных специалитетов, винодельни, фермы, лучшие рестораны и кафе города.                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание комплексной программы гастрономического туризма для местных жителей и гостей региона;</li> <li>2. Проведение дегустаций, мастер-классов, тематических ужинов и др.;</li> <li>3. Агрегация информации о гастрономических событиях региона и точках маршрута на информационном портале.</li> </ol>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение видимости и узнаваемости локальных гастробрендов;</li> <li>• Увеличение целевой аудитории локальных производителей продукции и общепита.</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество точек в гастромаршруте (≥25);</li> <li>• Количество туристов, воспользовавшихся гастромаршрутом (≥100 в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство туризма.                             |



## Образовательная поддержка

|                                                                                              |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание центра актуальных компетенций на базе (ведущего) вуза региона<br><br>Сценарий: 1, 3 | Все направления гастрономии | Производство | Организация на базе университета практико-ориентированной площадки с привлечением преподавателей-практиков с учетом запроса локального профессионального сообщества. Центр реализует программы дополнительного профессионального образования, проводит воркшопы и предоставляет консультационные услуги для бизнеса. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лаборатория пищевых технологий для тестирования новых продуктов и сырья;</li> <li>2. Подготовка сопровождающих профессионалов (диетологов, специалистов по сервису, маркетологов в сфере гастрономии);</li> <li>3. Программа стажировок и подбора персонала среди выпускников программ центра для локальных производителей и заведений;</li> <li>4. Консультационный центр для представителей малого и среднего бизнеса в сфере гастрономии.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества кадрового потенциала;</li> <li>• Сокращение дефицита специалистов, отвечающих современным требованиям рынка.</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество выпускников, трудоустроенных в регионе (<math>\geq 70\%</math> в год);</li> <li>• Количество реализованных проектов с заведениями и производствами региона (<math>\geq 15</math> в год).</li> </ul> | Министерство образования.                                                                 |
| Внедрение курсов повышения квалификации                                                      | Все направления гастрономии | Производство | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных на самых востребованных навыках: продвижение, управление гастропроектами, актуальные тренды в гастрономии. Курсы ведут приглашенные федеральные эксперты.                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям (например, кондитерское искусство, адаптация исторических рецептов, разработка меню на основе локальных продуктов);</li> <li>2. Практико-ориентированные воркшопы в заведениях региона.</li> </ol>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение профессионального уровня поваров локальных заведений;</li> <li>• Адаптация заведений к запросам рынка;</li> <li>• Рост конкурентоспособности местных компаний.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слушателей (<math>\geq 150</math> в год);</li> <li>• Доля специалистов, повысивших доход после обучения (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul>                                                        | Министерство образования, Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |

## Инфраструктурная поддержка

|                                                                                                      |                                   |             |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание гастрономического кластера<br><br>Сценарий: 1                                               | Все направления                   | Все этапы   | Создание территориального объединения для гастропроектов, фрилансеров и смежных сервисов (маркетинговых агентств, фотостудий и др.). На территории кластера предоставляются коворкинги, переговорные и выставочные пространства. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коворкинг-зоны для гастрокманд с арендой рабочих мест по льготным тарифам;</li> <li>2. Акселератор для новых резидентов;</li> <li>3. Общие сервисы (бухгалтерия, юридическое сопровождение, маркетинг);</li> <li>4. Программа резидентства с отбором перспективных гастропроектов.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание синергетического эффекта от кооперации;</li> <li>• Снижение операционных затрат для резидентов;</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (≥20);</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (≥10 в год).</li> </ul>           | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).                                                                                                      |
| Организация сети магазинов региональной продукции<br><br>Сценарий: 1,3                               | Производители ли продуктов, фермы | Дистрибуция | Открытие постоянно действующих точек продаж локальных продуктов региона, включая кондитерские изделия, ремесленную и фермерскую продукцию. Магазины также могут быть интегрированы с онлайн-каталогом производителей.            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сеть магазинов с отборной локальной продукцией;</li> <li>2. Онлайн-каталог с возможностью заказа продукции;</li> <li>3. Регулярный отбор и контроль качества продукции;</li> <li>4. Потенциально выход сети на федеральный уровень.</li> </ol>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение местных брендов и увеличение прямых продаж;</li> <li>• Создание витрины региональных продуктов для жителей и туристов.</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество представленных производителей (≥40);</li> <li>• Объем продаж через магазины сети (≥10 млн руб. в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство сельского хозяйства (Минсельхоз), Министерство промышленности и торговли (Минпромторг). |
| Создание профессионального сообщества (ассоциации) профессионалов гастроиндустрии<br><br>Сценарий: 2 | Все направления                   | Все этапы   | Регулярное проведение неформальных встреч, воркшопов и дискуссионных панелей для представителей индустрии. Объединение действует как платформа для неформального общения, обмена опытом и генерации идей.                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярные встречи по обмену опытом между рестораторами, шеф-поварами и другими профессионалами;</li> <li>2. Экспертные сессии по решению общих проблем отрасли в регионе;</li> <li>3. Совместные проекты членов сообщества для усиления позиций на рынке.</li> </ol>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание профессионального сообщества;</li> <li>• Укрепление горизонтальных связей;</li> <li>• Стимулирование коллабораций и кросс-отраслевых проектов.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество активных участников (≥100 человек);</li> <li>• Количество совместных проектов (≥12 в год).</li> </ul>             | Фонд «Мой бизнес».                                                                                                                                                   |
| Финансовая поддержка                                                                                 |                                   |             |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                      |

|                                                                                       |                 |              |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Субсидирование затрат на повышение квалификации персонала                             | Все направления | Производство | Предоставление целевых субсидий малым и средним промышленным предприятиям региона на компенсацию до 50% затрат на образовательные программы для профессионалов.                                                           | 1. Конкурсный отбор заявок от локальных производителей продуктов и заведений;<br>2. Обеспечение подбора образовательных программ и взаимодействия с учебными заведениями.                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение конкурентоспособности отрасли гастрономии;</li> <li>Повышение кадрового потенциала индустрии.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний, получивших их субсидии (≥10 в год).</li> </ul>                                                               | Министерство промышленности (торговли), Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»).                                       |
| Выделение грантов для гастрономических стартапов                                      | Все направления | Производство | Проведение конкурсного отбора перспективных стартапов на ранней стадии развития с выделением безвозмездных грантов на реализацию проектов в сфере гастрономии. Программа включает акселератор и менторское сопровождение. | 1. Акселерационная программа для отобранных стартапов;<br>2. Питч-сессии перед инвесторами, представителями гастрономии и ритейла (регионального и федерального уровня);<br>3. Менторская поддержка на всех этапах реализации проекта. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование инноваций и предпринимательской инициативы в сфере гастрономии;</li> <li>Создание новых продуктов и услуг с высокой добавленной стоимостью.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поддержанных стартапов (≥5 в год);</li> <li>Доля стартапов, дошедших до стадии коммерциализации (≥50%).</li> </ul>     | Министерство экономического развития, Министерство промышленности (торговли), Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»). |
| Софинансирование участия в федеральных конкурсах и мероприятиях<br><br>Сценарий: 2, 3 | Все направления | Все этапы    | Компенсация части затрат местных заведений и компаний-производителей на подготовку и участие во всероссийских конкурсах, фестивалях, выставках, а также организацию кулинарных гастролей.                                 | 1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок;<br>2. Информационная поддержка победителей в региональных СМИ и брендинг стенда (материалов) участника.                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение представительства региона на федеральном уровне.</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поданных заявок при поддержке региона (≥20 в год);</li> <li>Количество победителей и финалистов (≥3 в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли).                                       |

## Экспортная поддержка

|                                                                                       |                 |             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация программы по продвижению гастрономического туризма на зарубежных площадках | Все направления | Дистрибуция | Создание стратегии продвижения гастрономического туризма в регионе для гостей из других стран, включая поддержку по оформлению коммуникационных материалов на иностранных языках, подготовку гидов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация взаимодействия туроператоров, работающих с зарубежными туристами, и производств с экскурсионным обслуживанием и заведениями;</li> <li>2. Создание коммуникационных материалов на иностранных языках и продвижение в интернете (в социальных сетях, туристических платформах и тематических порталах);</li> <li>3. Сбор обратной связи от туристов и подготовка методических рекомендаций для компаний;</li> <li>4. Продвижение продукции локальных гостробрэндов на зарубежных выставках, СМИ, бортовых журналах авиакомпаний.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация рынков сбыта для региональных компаний;</li> <li>• Повышение узнаваемости локальных гостробрэндов за рубежом.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний, получивших поддержку в рамках программы;</li> <li>• Доля зарубежных туристов, посетивших их экскурсионные заведения (≥5 0% от всех туристов).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Нормативная поддержка

|                                                                                                                        |                    |             |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка региональных стандартов качества локальной кухни                                                            | Заведения общепита | Все этапы   | Создание и утверждение добровольных стандартов качества региональной кухни. Стандарты включают критерии использования локальных продуктов, наличия традиционных блюд в меню, эстетики интерьера и обслуживания. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рабочие группы с участием представителей гостросообщества, образования, власти и посетителей ресторанов;</li> <li>2. Отбор заведений, отвечающих стандартам;</li> <li>3. Ежегодное обновление стандартов и списка отобранных ресторанов.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение общего уровня качества гастрономии в регионе;</li> <li>• Стимулирование использования локальных продуктов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний, внедривших их стандарт (≥5 0).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли).              |
| Создание списка рекомендованных экскурсий для школьников и учащихся вузов и ссузов на гастропроизводства и в рестораны | Все направления    | Потребление | Создание системы образовательных экскурсий для школьников на предприятия гастрономической индустрии региона (фермы, сыроварни, пекарни, рестораны,                                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование межведомственной рабочей группы с участием представителей Министерства образования, Министерства туризма, ассоциаций рестораторов и производителей;</li> </ol>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение интереса школьников к профессиям в сфере гастрономии и агропромышленного комплекса;</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество учебных заведений, участвующих</li> </ul>           | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли), Министерство |

пищевые производства).  
Экскурсии направлены на знакомство с локальными продуктами, технологиями производства и профессиями в сфере гастрономии.

2. Разработка реестра предприятий, готовых принимать школьные группы, с учетом их безопасности и образовательной ценности;
3. Создание методических материалов для учителей, включая программы экскурсий, связанные со школьными предметами (география, биология, технология);
4. Организация логистики и финансирования через региональные программы, субсидии или спонсорскую поддержку.

- Формирование осознанного потребления и понимания ценности локальных продуктов;
- Укрепление связей между образовательными учреждениями и бизнесом;
- Популяризация гастрономического наследия региона среди молодого поколения.

в программе (≥70% );

- Количество учащихся, посетивших экскурсии (рост на 50% ежегодно);
- Количество предприятий, принимающих участие в программе (≥50).

образования региона.

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Гастрономия» в регионах России имеет потенциал для диверсификации экономики, в основе которого — уникальное для каждого региона сочетание культурного наследия, аграрного потенциала и специфики внутреннего туризма. Гастрономия может иметь различные направления развития — от сохранения аутентичных рецептов и кулинарных техник до формирования устойчивых цепочек создания стоимости, объединяющих местных производителей, рестораторов и туроператоров. Это позволяет регионам не только увеличивать налоговые поступления, но и укреплять свою идентичность, создавая узнаваемые гастрономические бренды, которые становятся точкой притяжения для инвестиций и туристов.

Ключевым условием успешного развития отрасли является создание целостной экосистемы, которая обеспечивает взаимодействие между разными участниками рынка, от производителей местных специалитетов и образовательных учреждений до заведений. Системная поддержка подразумевает не только точечные меры для ресторанов, но и развитие сопутствующей инфраструктуры — от точек продаж локальных продуктов до образовательных программ, готовящих кадры для современной гастрономии. Такой подход позволяет увеличить ценность гастрономии, сделав ее не просто способом удовлетворения базовых потребностей населения, а самостоятельным драйвером регионального развития, способный генерировать рабочие места, повышать привлекательность территорий и создавать синергию между сельским хозяйством, переработкой и туриндустрией.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии гастрономии в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии гастрономии без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии гастрономии в регионе.

| Этап                          | Содержание работ                                                                                                                                                       | Результат этапа                                                                | Срок                     |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии | 1. Сбор данных о креативных субъектах<br>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки<br>3. Глубинные интервью с представителями индустрии<br>4. Инфраструктурный аудит | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем | 2<br>месяца <sup>9</sup> |

<sup>9</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                | 5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)                                                                                                                                                                                                                                                                         | и конкурентных преимуществ региона                                                                                                     |             |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                     | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1<br>месяц  |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol>  | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1<br>месяц  |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                         | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2<br>месяца |
| 5. Детализация мероприятий                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ)                        | 2<br>месяца |
| 6. Реализация и мониторинг                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий</li> <li>2. Запуск мероприятий</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии</li> </ol>                                                                                   | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации                                                   | Постоянно   |

4. Публикация результатов  
мероприятий за отчетный  
период

---



## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Гастрономический стартап** — это инновационный коммерческий проект в сфере общественного питания, ориентированный на создание нового уникального продукта или услуги с использованием современных технологий и с фокусом на высокое качество еды и гастрономические впечатления.

**Специалитет** — это фирменное, местное блюдо или деликатес, которым известен определенный регион или город.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Национальный туристский маршрут** — туристический продукт, который прошел экспертную оценку и соответствует высоким стандартам качества, комфорта и безопасности.

**Гастрономический кластер** — территория с высокой концентрацией разнообразных гастрономических заведений, таких как рестораны, кафе и бары, объединенных общей концепцией, инфраструктурой или идеей. Он представляет собой комплексную экосистему, где различные заведения дополняют друг друга, создавая синергию и формируя уникальное культурное и социальное пространство.

**Гастрономический туризм** — вид путешествий, целью которого является знакомство с национальной кухней, кулинарными традициями и продуктами определенного региона или страны. Такой туризм включает в себя дегустации блюд и напитков, посещение рынков, ферм и виноделен, а также участие в кулинарных мастер-классах и фестивалях.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Гастрономия»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1
4. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 № 52-ФЗ
5. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ
7. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания» от 21.09.2020 № 1515
8. СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения»
9. СанПиН 3.3686-21 «Санитарно-эпидемиологические требования по профилактике инфекционных болезней»
10. Профильные ГОСТы для индустрии гастрономии, например, Межгосударственный стандарт ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий

<https://asi.ru/>

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — проект «ПроЕДУ по России!»

<https://asi.ru/tourism/proedu/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки производственных предприятий и компаний

<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России)** — меры поддержки агропромышленных предприятий и компаний

<https://mcx.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российской культуры

<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Фестиваль Gastreet** — ежегодное международное мероприятие для профессионалов индустрии гостеприимства, рестораторов, поставщиков и отельеров, которое проходит в Сочи

<https://gastreet.com/>

**Федерация Рестораторов и Отельеров России (ФРИО)** — общероссийская общественная организация, объединяющая рестораторов, отельеров и других представителей индустрии гостеприимства с 1996 года.

<https://www.frio.ru/>

**Премия Where To Eat** — российская ежегодная национальная премия в области гастрономической культуры, созданная в 2013 году ассоциацией российских гастрономических журналистов.

<https://wheretoeat.ru/>

**Институт гастрономии СФУ** — образовательный центр в Красноярске при Сибирском федеральном университете, который готовит специалистов в области ресторанного бизнеса. Он предлагает практико-ориентированные программы бакалавриата, магистратуры и курсы дополнительного образования для будущих шеф-поваров, кондитеров, управленцев и предпринимателей. Институт основан как российское представительство французского INSTITUT PAUL BOCUSE и сотрудничает с ресторанами мирового уровня.

<https://gastronomyinstitute.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Дизайн»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Оглавление .....                                                                                                                 | 2  |
| 1. Введение .....                                                                                                                | 4  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                               | 4  |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                    | 4  |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект .....                                                                           | 5  |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                             | 5  |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                         | 5  |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                  | 5  |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                                   | 5  |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                       | 6  |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                        | 6  |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                               | 6  |
| 2. Общая информация об индустрии «Дизайн» .....                                                                                  | 7  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Дизайн» .....                                                                            | 7  |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....                                                                       | 8  |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....                          | 9  |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....                               | 9  |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....                             | 10 |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Дизайн» .....                                            | 10 |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....         | 10 |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн» .....         | 12 |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона .....                                   | 12 |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                            | 13 |
| 3. Сценарии развития индустрии «Дизайн» в регионе .....                                                                          | 15 |
| Сценарий 1. Создание комфортных инфраструктурных и налоговых условий .....                                                       | 15 |
| Сценарий 2. Использование культурного кода как платформы для дизайна .....                                                       | 17 |
| Сценарий 3. Гиперспециализация региона в узкой нише дизайна .....                                                                | 19 |
| 3.2. Эффекты развития индустрии «Дизайн» .....                                                                                   | 21 |
| Эффект 1. Повышение качества городской среды и создание стандартизированной визуальной инфраструктуры региона .....              | 22 |
| Эффект 2. Укрепление региональной идентичности и формирование уникального культурного бренда .....                               | 22 |
| Эффект 3. Формирование экспортируемой компетенции и закрепление региона в национальных и международных креативных цепочках ..... | 22 |
| 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Дизайн» .....                                                                     | 23 |
| 4.1. Основные запросы дизайн-сообщества .....                                                                                    | 23 |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Дизайн» .....                                                                        | 24 |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Дизайн» .....                                                                                | 24 |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Дизайн» .....                                                                                 | 26 |
| 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Дизайн» .....                                                                     | 27 |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Дизайн» .....                                              | 29 |
| 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....                                      | 37 |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                    | 37 |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                            | 37 |
| 8. Приложения .....                                                                                 | 40 |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                              | 40 |
| Креативная экономика .....                                                                          | 40 |
| Инструменты развития .....                                                                          | 41 |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Дизайн» ..... | 43 |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                            | 44 |



# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для дизайна это может быть, например, постпродакшен, дизайн упаковки, звуковое оформление и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

### 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

### 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для

этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Дизайн»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Дизайн»

Индустрия «Дизайн» объединяет профессиональные, образовательные и производственные практики, направленные на создание и реализацию визуальных и функциональных решений для продуктов, услуг, пространств и коммуникаций. Она соединяет эстетику, технологии и стратегию, выступая связующим звеном между бизнесом и культурой.

Индустрия «Дизайн» включает три ключевых вида: (1) коммуникационный дизайн (графический, бренд-, цифровой и медиадизайн), (2) промышленный (продуктовый, транспортный, машиностроительный, текстильный, ювелирный), (3) средовой (интерьерный, ландшафтный, выставочный)<sup>1</sup>.

В российской классификации индустрия «Дизайн» обозначена кодом ОКВЭД 74.10 «Деятельность специализированная в области дизайна», однако многие компании регистрируются по кодам смежных направлений, таких как реклама, программное обеспечение, архитектура и др.

Большинство компаний на рынке дизайна это микропредприятия со средней командой 3 человека, обеспечивающие 62% выручки. В структуре отрасли преобладает коммуникационный дизайн (59%), за ним следуют промышленный (17%), средовой и интерьерный (13%), а оставшаяся часть приходится на моду и смежные направления.

В большинстве регионов РФ индустрия «Дизайн» представлена небольшими студиями и индивидуальными предпринимателями, работающими с локальными заказчиками. Основная концентрация компаний — в Москве (42%) и Санкт-Петербурге (12%), в регионах же отрасль развивается точечно, главным образом в промышленных центрах — Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Красноярске, Краснодаре и др., где формируются кластеры и направления промышленного и средового дизайна.

Состояние и развитие индустрии «Дизайн» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                        |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем рынка дизайна в регионах (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.)                           |
| Кадровый потенциал     | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Дизайн» (ед.), Количество выпускников по направлению «Дизайн» в региональных вузах и ссузах (чел.) |
| Экспорт                | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Количество участия компаний региона в                            |

<sup>1</sup> Экспертным сообществом также выделяется фешен-дизайн, то есть дизайн одежды, обуви, аксессуаров и ароматов. В настоящих типовых планах этот тип дизайна включен в индустрию моды.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | международных выставках (за рубежом) (ед.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Дизайн»

В индустрии «Дизайн» цепочка создания стоимости имеет итеративный характер, где обратная связь от потребителя (заказчика) влияет на стадию производства, создавая непрерывный цикл улучшений и адаптаций. При этом каждая отрасль экономики использует дизайн-услуги в рамках своего сложившегося бизнес-цикла. Цепочка создания стоимости в индустрии «Дизайн» напрямую зависит от специфики отрасли и типа используемого дизайна, то есть дизайн может присутствовать на разных этапах цепочки создания товаров и услуг: от производства до потребления.

| Этап         | Производство                                                                                                                                                                             | Дистрибуция                                                                                                                                                             | Потребление                                                                                                                          |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Препродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ рынка и целевой аудитории</li> <li>Разработка стратегии</li> <li>Создание концепции бренда</li> <li>Разработка фирменного стиля</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование каналов продвижения</li> <li>Подготовка пиар-стратегии</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Исследование потребительских трендов</li> <li>Анализ спроса</li> </ul>                        |
| Разработка   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание прототипов</li> <li>3D-моделирование</li> <li>Разработка макетов</li> <li>Инженерное проектирование</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка маркетинговых материалов</li> <li>Создание контент-плана</li> <li>Разработка сайта-лендинга</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Тестирование прототипов</li> <li>Фокус-группы</li> <li>Сбор первичных отзывов</li> </ul>      |
| Реализация   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Производство финального продукта</li> <li>Создание упаковки</li> <li>Подготовка финальных файлов</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение рекламных кампаний</li> <li>Работа со СМИ</li> <li>Дистрибуция через партнеров</li> <li>Организация продаж</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Приобретение продукта</li> <li>Использование услуги</li> <li>Посещение мероприятия</li> </ul> |

|                |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постпродак-шен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание обновлений</li> <li>• Доработка продукта</li> <li>• Разработка сопутствующих продуктов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пост-продажное сопровождение</li> <li>• Работа с лояльностью</li> <li>• Допродажи</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование продукта / услуги</li> <li>• Оставление отзывов</li> <li>• Рекомендации</li> <li>• Участие в сообществе</li> </ul> |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Дизайн»

Во многих регионах индустрия «Дизайн» находится в разной степени зрелости, и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами (например, только продуктовые исследования или только разработка и проектирование моделей, или создание бренда, но не айдентики и т.п.). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн»<sup>2</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Дизайн».

### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Дизайн» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- Исследование и стратегия (анализ рынка, UX-исследования, стратегия бренда);
- Проектирование и концептуализация (графический, промышленный, веб-дизайн, создание прототипов);
- Техническая реализация и производство (верстка, 3D-моделирование, разработка интерфейсов);
- Внедрение и сопровождение (бренд-менеджмент, поддержка цифровых продуктов).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии «Дизайн» в регионе.

---

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Дизайн», а не во всем спектре креативных индустрий.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Дизайн»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Дизайн»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере дизайна и смежных областях.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- фаблабы, центры прототипирования, технопарки с оборудованием для промышленного дизайна;
- коворкинги, арт-резиденции, выставочные пространства;
- объекты ИТ-инфраструктуры, студии для цифровых дизайнеров, мультимедиа галереи.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в промышленном дизайне обоснована, если в регионе сосредоточены профильные компании, генерирующие высокую долю выручки, при этом местный вуз готовит специалистов, а фаблаб обеспечивает возможности для прототипирования.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Дизайн» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

**N<sub>1</sub>** — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

**N<sub>2</sub>** — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Дизайн» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

**E<sub>1</sub>** — доля звена в общей выручке индустрии «Дизайн» региона

**E<sub>2</sub>** — рентабельность по операционной прибыли в звене

**E<sub>3</sub>** — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

**I<sub>1</sub>** — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)



I<sub>2</sub> — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

I<sub>3</sub> — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Дизайн», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн», доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                 | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, Геоинформационные системы (региональные и общедоступные), СПАРК-Интерфакс <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко

<sup>3</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» секторы экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Особенность индустрии «Дизайн» заключается в тесной взаимосвязи между индивидуальным творчеством и промышленным производством, бизнес-задачами. Индустрия функционирует преимущественно в виде множества независимых студий и отдельных дизайнеров, которые зачастую монетизируют свой труд через цифровые платформы. Ключевой характеристикой индустрии является двойственная природа дизайна как вида деятельности, который одновременно является и творческим продуктом, и коммерческой услугой, что требует гибких форм поддержки и специализированных институтов развития.

| Тип                    | Описание                                                                                                                                                                | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>        |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Создатели              | Физические лица, непосредственно создающие дизайн-продукты и формирующие творческий потенциал отрасли                                                                   | Дизайнеры Артемий Лебедев (Москва), Андрей Шелютто (Санкт-Петербург), Максим Орлов (Москва), Александра Королькова (Москва), Константин Пермяков (Москва), Арсений Бродач (Санкт-Петербург) и др.                                                                                                                                 |
| Компании и организации | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере дизайна и реализующие проекты на рынке: дизайн бюро, коммуникационные агентства, дизайн-студии и др. | Дизайн-студии и агентства: Студия Артемия Лебедева (Москва), Red Collar (Воронеж), Non-Objective (Москва)<br>Коммуникационные и брендинговые агентства: ONY (Москва), OTVETDESIGN (Санкт-Петербург), «Тайга» (Кемерово)<br>Студии промышленного дизайна: Национальный центр промышленного дизайна и инноваций Лаб 20.50 (Москва). |

|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные организации                    | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии «Дизайн»                                                  | Школа Дизайна НИУ ВШЭ (Москва, Санкт-Петербург), МХПИ (Москва), СПбПУ Петра Великого (Санкт-Петербург), РГУ им. А. Н. Косыгина (Москва), Британская высшая школа дизайна (Москва), Школа Bang Bang Education (Москва).                                                                               |
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста дизайн-бизнесов и проектов                                                   | Университет 2035: Акселератор «ПромТехДизайн» (Москва), Сибирский институт развития креативных индустрий: Акселератор «Промдиз» (Красноярск), Агентство креативных индустрий (Москва), Фонд поддержки инноваций и молодежных инициатив Санкт-Петербурга: конкурс «Дизайн молодых» (Санкт-Петербург). |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Союз Дизайнеров России, Ассоциация Коммуникационных Агентств России, Ассоциация Дизайнеров и Архитекторов (всероссийские), Уральский центр развития дизайна (Екатеринбург).                                                                                                                          |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы (VK, Ростелеком), Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Авито), Финтех и технологические компании (Сбер / СберТех, Ростех, Росатом, Т-Банк, «Яндекс Технологии»), Экспо-компании (Росконгресс), Развлекательный сегмент (МТС Медиа, «Газпром Медиа»).                                  |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, производства и кооперации дизайнеров                                                          | Пространство «Дизайн завод» (Москва), Центр дизайна Artplay (Москва), Кластер Северного Дизайна (Мурманск), Парк мастеров «Нижеполиграф» (Нижний Новгород), Креативный кластер «Квадрат» (Красноярск).                                                                                               |

|                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровая инфраструктура    | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в дизайне      | Платформы для дизайнеров: Behance, Дипрофайл, Dribbble, КОД<br>Программное обеспечение: Figma, Photoshop, InDesign, Procreate, Blender, After Effects, Midjourney.              |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия | Russian Design Week (Москва), Дизайн-форум Prosmotr (Москва, Казань и др. города), Премия «Лучший промышленный дизайн России» (Москва), Неделя Дизайна в Санкт-Петербурге и др. |

### 3. Сценарии развития индустрии «Дизайн» в регионе

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Дизайн», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Создание комфортных инфраструктурных и налоговых условий

Этот сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию создания максимально благоприятного делового климата для привлечения и удержания компаний и специалистов в сфере дизайна. Главная цель — сформировать устойчивую экосистему, где дизайнеры, агентства и промышленные партнеры работают в комфортных, предсказуемых и экономически выгодных условиях.

Речь идет не только о налогах или грантах, но и о формировании «среды для дизайна»: наличие офисов и коворкингов, удобной инфраструктуры, прозрачных правил взаимодействия с госзаказчиком, городских программ поддержки, объединений профессионалов и образовательных площадок.

Одной из стратегических целей сценария является создание внутреннего спроса на дизайн: государственные и муниципальные учреждения при проведении закупок предпочитают региональных исполнителей, формируются городские и региональные стандарты дизайна (брендинг территорий, визуальные коды городской среды, оформление общественных пространств, навигация, транспорт, госуслуги), проекты «Дизайн городской среды» или «Бренд территории» становятся источниками устойчивых заказов.

#### Логика реализации

- Создание благоприятных регуляторных и налоговых условий: льготы для предприятий креативных индустрий, упрощенные режимы отчетности, субсидии на оплату аренды.
- Развитие инфраструктуры — дизайн-центры, акселераторы, технопарки, креативные кластеры с доступом к оборудованию и прототипированию.
- Формирование системы внутреннего заказа: стимулирование муниципалитетов, государственных учреждений и крупных региональных компаний заказывать дизайн-услуги у локальных исполнителей.

#### Региональный контекст

Для экономически развитых регионов актуален акцент на создании внутренних производственных цепочек — дизайнеры становятся частью технологических кластеров, регион снижает отток кадров, укрепляет репутацию как центра компетенций в области коммуникационного и промышленного дизайна.

Для дотационных регионов более эффективна ставка на развитие человеческого капитала, фриланс-экосистемы и дистанционного участия в федеральных заказах. При наличии льгот, креативных пространств и обучающих программ регион способен привлекать удаленных специалистов и строить свой бренд.

### Кейс региона

- *Московская область реализует комплекс мер поддержки малого и среднего бизнеса, включая субсидии на софинансирование инжиниринговых и дизайн-услуг. В частности, предприятия могут компенсировать до 50% расходов на промышленный дизайн, прототипирование и 3D-моделирование. Дополнительно регион развивает сеть креативных пространств при технопарках («Кванториум», Технопарк «Королев»), где дизайнеры работают над совместными проектами с промышленными партнерами.*

### Другие примеры

- *В Санкт-Петербурге выделяются субсидии предприятиям промышленного дизайна на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; создание центров промышленного дизайна при профильных вузах (СПбГУПТД, СПбПУ Петра Великого) и включение промдизайна в городскую стратегию креативных индустрий. Эффект — появление устойчивых партнерств между бизнесом и университетами, развитие направлений предметного и интерфейсного дизайна.*
- *Программа «Фабрика дизайна» при университете Иннополис и КГАСУ: региональные компании могут заказывать разработку упаковки, айдентики или UX-решений у местных студий с компенсацией до 70% расходов. В результате более 200 компаний-резидентов воспользовались услугами локальных дизайнеров, сформировав внутренний рынок и повысив качество визуальной среды региона.*

### Варианты подсценариев

1. **Институциональный**  
Создание устойчивой инфраструктуры: региональные дизайн-центры, акселераторы, центры коллективного пользования, образовательные программы по дизайну и менеджменту.
2. **Финансовый**  
Фокус на субсидиях, грантах и микрофинансовых инструментах для стартапов и студий.
3. **Смешанный**  
Экосистема вокруг крупных заказчиков: регион стимулирует кооперацию дизайна и других смежных креативных индустрий, включая программное обеспечение.

### Актуальность для разных направлений

Сценарий применим ко всем направлениям дизайна, где дизайн играет интеграционную и повышающую добавленную стоимость роль: коммуникационные услуги, брендинг и айдентика территорий, UX / UI, предметный дизайн, работа с городской средой.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>4</sup>

1. Выделение грантов для дизайн-стартапов.
2. Субсидирование затрат на дизайн для промышленных МСП.
3. Создание дизайн-кластера.
4. Развитие сети центров прототипирования.

## Сценарий 2. Использование культурного кода как платформы для дизайна

Этот сценарий предполагает развитие дизайна как инструмента осмысления и переупаковки локальной идентичности региона. Он строится на творческом переосмыслении культурного кода — совокупности традиций, символов, ремесленных техник, природных и архитектурных мотивов, исторических сюжетов, которые формируют визуальный и смысловой образ территории.

Дизайн в данном контексте становится не только средством коммуникации, но и механизмом культурной трансформации, позволяющим регионам выстраивать собственную визуальную экосистему — от брендинга до материальных объектов и городской среды.

Такой подход объединяет культурные и экономические задачи: повышает узнаваемость региона, развивает локальные производства, стимулирует туризм, создает новые креативные рабочие места и укрепляет региональную идентичность.

Ключевое условие успеха — осмысленный подход к наследию: важно не просто копировать этнические мотивы, а переводить их на современный язык дизайна, сохраняя глубину и подлинность. Для этого требуется междисциплинарное взаимодействие дизайнеров, этнографов, маркетологов, культурных институций и бизнеса.

### Логика реализации

- Дизайн используется как язык культурной самопрезентации региона. Через визуальные коды, мотивы и материалы дизайн транслирует уникальность территории, делая ее узнаваемой и привлекательной.
- Государственные и муниципальные заказчики становятся механизмом внутреннего спроса — региональные учреждения, туристические кластеры, музеи, выставки и фестивали заказывают дизайн у местных студий, опираясь на культурное наследие и локальные визуальные образы.
- Формируется единое визуальное поле региона, где архитектура, сувенирная продукция, городская навигация и цифровые коммуникации работают на один узнаваемый, аутентичный и современный образ.

### Региональный контекст

Сценарий особенно эффективен для регионов с ярко выраженной культурной идентичностью и наличием ремесленных традиций, этнокультурных центров, художественных промыслов. Он

---

<sup>4</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Дизайн»"

подходит для туристических территорий и национальных республик, где культура уже является частью бренда.

Регион, в котором уже существует сильный бренд или айдентика (например, туристический логотип, визуальная система городской навигации), может использовать этот ресурс как платформу для расширения визуального языка — интегрируя культурные мотивы в другие индустрии: гастрономию, моду, архитектуру, программное обеспечение.

Для территорий с низкой узнаваемостью сценарий становится инструментом развития — дизайн помогает собрать и предъявить уникальность региона, превратив локальные мотивы в конкурентное преимущество.

#### **Кейс региона**

- *В республике Башкортостан индустрия «Дизайн» в значительной степени использует местную культурную идентичность, превращая традиционные символы в актуальные коммерческие и туристические продукты. Подход реализуется сразу в нескольких дизайн-направлениях. В коммуникационном дизайне это реализовано в фирменном стиле маркировки местной продукции «Продукт Башкортостана», который строится на отражении национальной идентичности в бренде. В средовом дизайне это отражено в дизайн-коде для нестационарных торговых объектов, системной работе с туристской навигацией, оборудованием смотровых площадок, туристско-информационных центров и развитием малых архитектурных форм. В архитектуре обращение к элементам башкирской культуры было инициировано в 2007 г. при строительстве конгресс-холла «Торатау» и создании живого этнопарка «Ватан», и сохраняется сегодня при реализации масштабных архитектурных и выставочных проектов, таких как «Евразийский музей кочевых цивилизаций», вдохновленных наследием пещеры Шульган-Таш.*

#### **Другие примеры**

- *Хохломская роспись в Нижегородской области целенаправленно используется как платформа (смысловая и элементная база) для создания новых продуктов в различных сферах. Представителями промысла и региона была выбрана стратегия интеграции в современную индустрию дизайна и повседневную жизнь через масштабные коллаборации с дизайнерами, такие как фешен-проект «Хохлома × Алена Ахмадуллина», создание линейки предметов интерьера и быта в рамках проекта HALF&Хохлома, создание эксклюзивных подарочных предметов для делового сообщества Альфа-Банка «А-клуб». Регион со своей стороны продвигает Хохломскую роспись через выставочный проект, онлайн-платформу и Всероссийский конкурс дизайна и современного искусства «Хохлома».*
- *Город Рыбинск (Ярославская область) реализовал стратегию развития, основанную на интеграции местного культурного и исторического кода в городскую среду. Единый дизайн-код для центральных улиц и отдельных элементов (вывески, номера домов и т. п.) стилистически отсылает к периоду купеческого расцвета города конца XIX — начала XX века и формирует целостный и узнаваемый образ города, делая город туристически привлекательным на уровне дизайн-концепции. Опыт Рыбинска в настоящее время используется на уровне всего региона: сейчас создается дизайн-код области.*



## Варианты подсценариев

- **Брендинг территории**

Разработка визуального языка региона, объединяющего культурные, природные и исторические мотивы в айдентику, навигацию, городской дизайн, сувенирную и цифровую коммуникацию.

- **НХП как база**

Создание локальных брендов, работающих с традиционными материалами и техниками, развитие современных производств на базе художественных промыслов.

- **Синергия с культурной средой**

Интеграция культурных кодов в проекты благоустройства, музейные экспозиции, выставки, туристические объекты и фестивали.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий применим прежде всего к направлениям: коммуникационный дизайн, брендинг территорий, предметный дизайн, разработка выставок и экспозиций.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>

1. Проведение регионального фестиваля дизайна.
2. Организация шоурума региональной продукции.
3. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
4. Внедрение института дизайн-аудита для госзакупок (экспертного совета по дизайну).

## Сценарий 3. Гиперспециализация региона в узкой нише дизайна

Этот сценарий предполагает осознанный фокус региона на одной или нескольких узких, но перспективных нишах в структуре индустрии «Дизайн». Это может быть, как специализированный вид дизайна (мультимедиа-, световой, motion-, выставочный, UX / UI-дизайн) так и конкретный участок технологической цепочки — прототипирование, 3D-визуализация, AR / VR-дизайн, упаковка, навигация, брендинг городской среды и т.д.

Концентрация на узком сегменте позволяет региону выстроить глубокую экспертизу, сформировать устойчивое конкурентное преимущество и «точку силы» в национальной системе креативных индустрий. Такие ниши обычно не требуют масштабных инвестиций в производство, но создают высокую добавленную стоимость и дают экспортируемую компетенцию.

## Логика реализации

- Анализ и выбор свободной или растущей ниши на федеральном или международном рынке дизайна (например, motion design, VR-дизайн, сценография).
- Формирование ядра компетенций в регионе: сильные команды, образовательные программы, лаборатории, доступ к технологическому оборудованию.
- Институционализация экспертизы — создание центров компетенций, акселераторов, фестивалей и международных лабораторий.

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе “6. Дорожная карта по развитию индустрии «Дизайн»”

- Брендинг региона через специализацию. Регион закрепляет имидж «центра конкретной ниши» — через фестивали, кейсы и медиа-присутствие.
- Экспорт услуг и встраивание в глобальные цепочки. Региональные студии и фриланс-сообщества работают с федеральными и зарубежными заказчиками.

### Региональный контекст

Для успешной реализации сценария регион должен обладать сочетанием образовательных, технологических и организационных ресурсов. Ключевым элементом становится наличие профильных вузов или кафедр, готовых адаптировать свои программы под выбранную специализацию — будь то цифровой дизайн, мультимедиа или экспозиционные практики. Немаловажно создать условия для работы и экспериментов — медиацентры, VR / AR-лаборатории, фаблабы, коворкинги с современным оборудованием и доступом к профессиональному ПО. В регионе должна сформироваться команда лидеров-практиков и продюсеров, способных взять на себя функции кураторов, экспертов и организаторов фестивалей и образовательных инициатив. Поддержка со стороны региональных властей и институций развития также критически важна: она позволяет официально закрепить гиперспециализацию в стратегии развития креативных индустрий и придать ей брендинговое значение.

Для экономически сильных регионов такой фокус может стать имиджевым инструментом, формирующим статус «центра дизайна в определенной области» (например, медиаискусство или UX / UI). Для территорий с ограниченными ресурсами гиперспециализация, напротив, дает возможность войти в индустрию с минимальными вложениями, используя человеческий капитал и доступные цифровые инструменты (визуализация, интерфейсы, 3D-графика, мэппинг, иллюстрация). Главным условием устойчивости является постоянное обновление компетенций и международная коммуникация — участие в фестивалях, выставках, публикациях и экспортных партнерствах.

### Кейс региона

- *Нижний Новгород — удачный кейс гиперспециализации в области мультимедиа-и светового дизайна. С 2018 года здесь проводится международный фестиваль Intervals (intervals.art) — один из ведущих форумов медиаискусства в России. Его инициатор — студия Dreamlaser, один из флагманов отечественного projection- и motion-дизайна. Проект реализуется при поддержке правительства Нижегородской области и Министерства культуры РФ в рамках программы «Нижний 800». На площадках фестиваля создаются медиаинсталляции на фасадах, в музеях и парках, что формирует уникальный образ региона как центра современного мультимедийного искусства. Вокруг Intervals сформировалось устойчивое сообщество дизайнеров, программистов и продюсеров, а регион закрепил за собой репутацию ведущей площадки в области цифрового искусства в стране.*

### Другие примеры

- *Амурская область создает «российско-китайский хаб креативного дизайна и урбанистики», фокусируясь на приграничном сотрудничестве, трансформации городской среды силами объединенных российско-китайских команд и создании совместных арт-продуктов. Ключевым инструментом стал Российско-китайский союз креативного дизайна, который институализировал это партнерство (со стороны Амурской области - Амурское отделение Союза дизайнеров РФ). Регион создает устойчивую*

экосистему: от конкурсов для профессионалов (20–30 работ китайских специалистов ежегодно) и создания знаковых арт-объектов (динозавр у гостиницы «Дружба») до масштабных культурных проектов вроде фестиваля «Время сарафана».

- В Краснодарском крае за счет создания новых объектов HoReCa (в первую очередь отелей и апарт-комплексов) растет спрос на дизайн интерьеров. Эта гиперспециализация региона выражается как в концентрации специалистов (в том числе из других регионов), так и в развитии компетенций узкопрофильных специалистов, способных через дизайн решать конкретные бизнес-задачи: повышать доходность гостиниц, увеличивать стоимость апартаментов и создавать уникальные концепции для объектов. Существующие меры поддержки МСП (в том числе в сфере дизайна), такие как микрозаймы, субсидии, услуги центра прототипирования при Фонде «Мой бизнес» и др. делают регион привлекательным для предпринимателей.

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Технологическая ниша**

Фокус на определенной компетенции — motion-дизайн, AR / VR-дизайн, 3D-визуализация, проекционный мэппинг, мультимедиа-инсталляции.

#### **2. Отраслевая ниша**

Специализация на обслуживании одной отрасли: промышленный дизайн для машиностроения, UX / UI для финтеха, упаковка для агро- или фудтеха.

#### **3. Культурная ниша**

Визуальные решения для музеев, фестивалей, театров, кино.

#### **4. Инжиниринговая ниша**

Прототипирование, 3D-моделирование, дизайн-консалтинг для B2B-производств.

### **Актуальность для разных направлений**

Мультимедиа-, motion-, световые, UX / UI-услуги, AR / VR, промышленное прототипирование. Сценарий универсален для регионов, ориентированных на цифровую экономику и экспорт интеллектуальных услуг.

### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>**

1. Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона.
2. Создание лаборатории материалов и технологий.
3. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
4. Внедрение института дизайн-аудита для госзакупок (экспертного совета по дизайну).
5. Реализация программы по экспорту дизайна.

## **3.2. Эффекты развития индустрии «Дизайн»**

Развитие индустрии «Дизайн» становится для региона фактором экономической трансформации, повышения привлекательности территории и формирования устойчивой креативной экосистемы. Дизайн влияет на городскую среду, формирует визуальный образ

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

территории, стимулирует появление новых предприятий и способствует созданию высокотехнологичных рабочих мест. Правильно выбранные сценарии развития усиливают культурный капитал региона, поддерживают инновации, повышают качество городской среды и укрепляют его позиции на федеральном и международном уровне.

## Эффект 1. Повышение качества городской среды и создание стандартизированной визуальной инфраструктуры региона

Системное развитие дизайна приводит к конкретным, измеримым изменениям в городской среде: появляется единая навигация, обновляется внешний вид общественных пространств, унифицируются вывески и фасады, создается современная айдентика транспорта и госуслуг. Эти изменения делают территорию визуально цельной, удобной и понятной и для жителей, и для туристов. В результате растет не только эстетическое качество среды, но и экономическая эффективность — увеличивается посещаемость, повышается привлекательность для инвесторов, снижается отток населения.

Так, в Московской области внедрение дизайн-кодов и субсидирование промышленного дизайна привели к стандартизации городской навигации, улучшению качества общественных пространств и росту числа региональных заказов студиям. В Санкт-Петербурге развитие центров промдизайна при СПбГУПТД и СПбПУ имени Петра Великого позволило формировать новые стандарты предметного и интерфейсного дизайна, влияя на благоустройство, транспорт и музейные пространства. Эти изменения сделали визуальную инфраструктуру регионов более современной и функциональной, повысив их конкурентоспособность.

## Эффект 2. Укрепление региональной идентичности и формирование уникального культурного бренда

Использование культурного кода в дизайне позволяет территории обрести собственный стиль, который становится конкурентным преимуществом региона. Дизайн становится инструментом культурной самопрезентации, соединяющим наследие, современные технологии и локальные ценности в единую визуальную систему.

Так, Республика Башкортостан, Нижегородская область и другие регионы демонстрируют, что глубокая работа с культурными мотивами формирует устойчивый туристический интерес, укрепляет локальные промыслы и рождает новые креативные бренды. Выстраивается целостное визуальное поле территории — от сувенирной продукции до архитектуры и городской навигации, — что повышает узнаваемость региона и расширяет экономические возможности местных студий и ремесленников.

## Эффект 3. Формирование экспортируемой компетенции и закрепление региона в национальных и международных креативных цепочках

Гиперспециализация в одной из ниш дизайна создает устойчивое конкурентное преимущество: регион становится точкой притяжения талантов, центром экспертизы и частью глобального рынка креативных услуг. Это повышает экспортный потенциал, развивает высокотехнологичные команды и стимулирует появление новых компаний, работающих на международных заказчиков.

Пример — Нижний Новгород, который благодаря фестивалю Intervals и работе студии Dreamlaser получил статус российского центра мультимедийного и светового дизайна. Также Амурская область и Краснодарский край демонстрируют эффект от фокусирования на конкретных направлениях: от урбанистического дизайна до интерьерных практик для HoReCa. Такое позиционирование усиливает имидж региона, увеличивает экспорт услуг и формирует устойчивую кросс-индустриальную экосистему вокруг выбранной специализации.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Дизайн»

### 4.1. Основные запросы дизайн-сообщества

Анализ запросов дизайн-сообщества выявляет ключевую особенность отрасли: ее развитие сдерживается не столько отсутствием творческого потенциала, сколько системными инфраструктурными и регуляторными барьерами. Индустрия «Дизайн», будучи отраслью с высокой долей микробизнеса и фриланса, остро нуждается в целевых мерах поддержки, адаптированных под ее специфику: проектный характер работы, возможность удаленной работы, необходимость в специализированной инфраструктуре и важность видимости для развития бизнеса.

Для разных регионов характерны различные запросы местного дизайн-сообщества: так, для одних регионов важен выход на общероссийский уровень и конкуренция с федеральными игроками (например, Свердловская область), для других регионов важно сохранение образования в области дизайна (например, Красноярская область). Начиная с 2022–2023 гг. у многих регионов есть существенный запрос на поддержку в экспортных программах.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии «Дизайн» в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов дизайн-сообщества в регионе.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                     | Критичность |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка грантов для начинающих (молодых) дизайнеров, инвестиций и льготных займов для стартапов;</li> <li>• Концентрация программ поддержки в Москве и Санкт-Петербурге.</li> </ul>                        | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность в обновлении образовательных программ;</li> <li>• Открытие образовательных программ в регионе;</li> <li>• Обучение предпринимательским и цифровым навыкам, работе с ИИ-технологиями.</li> </ul> | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                   |         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие доступных рабочих пространств в регионе: мастерских, лабораторий и современного оборудования для прототипирования.</li> </ul>   | Высокая |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Недостаток региональных площадок (выставок, фестивалей) для демонстрации продукции и услуг.</li> </ul>                                     | Средняя |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение налоговой нагрузки;</li> <li>Сохранение текущего объема налогов и упрощенной системы налогообложения.</li> </ul>                | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия между дизайнерами, бизнесом и властью.</li> </ul> | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес к программам поддержки экспорта услуг, менторства и международной кооперации для молодых специалистов и стартапов.</li> </ul>      | Низкая  |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов для начинающих дизайн-команд, модернизация образовательных программ в вузах и ссузах региона, развитие базовой инфраструктуры — при соответствующем запросе сообщества. Успешная региональная политика в сфере дизайна заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах дизайн-сообщества.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Дизайн»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Дизайн»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии «Дизайн». Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, санкции западных стран и уход зарубежных компаний с российского рынка в 2022-2024 г. подтолкнули российские компании к расширению своей деятельности, увеличили объем заказов на дизайн в разных отраслях — от промышленности до рекламы. Это краткосрочный, но глобальный драйвер. Другой пример — наличие сильного кадрового потенциала в сфере дизайна в Свердловской области, обусловленного многолетней концентрацией региона (в советский период) на промышленном производстве, инженерных новациях и научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах. Это долгосрочный уникальный региональный драйвер, влияющий на состояние индустрии «Дизайн» в регионе.

| Драйвер                                                                                                                       | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Растущий спрос со стороны российского бизнеса на дизайн-услуги                                                                | Повышение осведомленности промышленных предприятий и сектора услуг о российском дизайне, уход с российского рынка крупных зарубежных заказчиков, повышение конкуренции за заказчика и исполнителя.                                                                                                   |
| Создание большого количества дизайн-школ и центров обучения                                                                   | Появление образовательных программ в сфере дизайна в крупнейших (в том числе региональных) вузах РФ, а также резкий рост онлайн-обучения, направленного на создание новых дизайнеров и профессиональную переподготовку существующих специалистов.                                                    |
| Появление специализированной инфраструктуры в сфере дизайна                                                                   | Появление в регионах центров прототипирования, коворкингов и производственных мастерских, обеспечивающих доступ к современному оборудованию для малых бизнесов и стартапов. Также открытие школ креативных индустрий с современным оборудованием и техникой.                                         |
| Государственные инициативы поддержки                                                                                          | Реализация региональных программ (например, в рамках программ и стратегий развития креативных индустрий), предоставляющих компаниям доступ к обучению, грантам, площадкам сбыта и акселерации (по модели программы «Петербургский дизайн» или конкурса «Дизайн-ЦЕХ» Агентства креативных индустрий). |
| Поддержка компаний на всех этапах экспортной деятельности                                                                     | Участие региональных компаний и дизайнеров в международных выставках и конкурсах, переговоры с международными заказчиками, способствующие притоку иностранных заказов и интеграции в глобальные рынки, привлечение дизайн-компаний к деятельности региональных экспортных центров.                   |
| Межотраслевая интеграция индустрии «Дизайн» и других индустрий (программное обеспечение, реклама, реальные сектора экономики) | Включение дизайн-компаний в производственные и ценовые цепочки других секторов экономики на ранних этапах создания продукта. Возможные форматы: управляемое сотрудничество дизайнеров с технологическими стартапами, промышленными предприятиями и ИТ-сектором региона.                              |
| Развитие уникальной региональной идентичности региона через дизайн-код и айдентику                                            | Использование уникального культурного кода регионов и традиций территории для создания аутентичных дизайнов для продуктов массового потребления (продукты питания и упаковка, домашняя утварь), средовых и архитектурных объектов, инфраструктурных объектов, туристических продуктов и услуг.       |

Для регионов с богатым и ярким культурным наследием наиболее значимыми являются драйверы, связанные с развитием региональной идентичности, и государственная поддержка. Для крупных регионов с развитым реальным сектором экономики будет важна возможность

интеграции дизайна в другие отрасли экономики. Дополнительным фактором успеха становится способность региональных властей и бизнеса создать устойчивые связи между образовательными учреждениями, существующими игроками и региональными заказчиками, что позволяет сформировать полноценный бизнес-цикл и запрос на дизайн-услуги в регионе на начальных стадиях создания продукта и развития дизайн-команд.



#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Дизайн»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Неадаптированное законодательство в сфере интеллектуальной собственности для ИИ-генеративного контента.</li><li>• Несовершенная система роялти за использование результатов интеллектуальной деятельности.</li></ul>                       |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Дефицит опытных дизайн-директоров и менеджеров, способных ставить задачи.</li><li>• Нехватка специалистов среднего звена.</li><li>• Несоответствие образования потребностям рынка.</li></ul>                                               |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая импортозависимость в текстиле, электронике, автомобилестроении — низкий уровень спроса на решения промдизайнеров.</li><li>• Ограниченные возможности для масштабирования производства и внедрения инновационных решений.</li></ul> |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Концентрация институтов развития, акселераторов и образовательных программ в Москве.</li><li>• Невозможность использовать специализированное лицензионное программное обеспечение. Отсутствие российских аналогов.</li></ul>               |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Заказчики в основном стараются работать с федеральными компаниями.</li><li>• Низкая узнаваемость региональных дизайн-компаний.</li></ul>                                                                                                   |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями должны стать развитие региональной дизайн-инфраструктуры, адаптация образовательных программ под нужды местной промышленности и стимулирование местного спроса на дизайн-услуги среди регионального бизнеса через инструменты субсидирования и популяризации.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Дизайн»

Развитие индустрии «Дизайн» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии «Дизайн» в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                           | Описание применения в дизайне                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фонды поддержки инноваций и креативных индустрий в регионах;</li><li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства.</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Специализированное финансирование дизайн-стартапов и проектов через гранты и инвестиции</li><li>• Поддержка технологических проектов с дизайн-составляющей, включая промышленный дизайн.</li><li>• Льготное кредитование местных дизайн-студий и индивидуальных предпринимателей.</li></ul>                                            |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Креативные кластеры;</li><li>• Центры прототипирования и фаблабы;</li><li>• Коворкинги и бизнес-инкубаторы.</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление производственных и офисных помещений для дизайнеров с возможностью организации выставок и мероприятий.</li><li>• Оборудование для создания прототипов продукции и макетов для дизайнеров различных специализаций.</li><li>• Доступные рабочие пространства для начинающих дизайнеров с менторской поддержкой.</li></ul> |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Программы дополнительного профессионального образования;</li><li>• Онлайн-платформы;</li><li>• Мастер-классы и воркшопы от ведущих дизайнеров.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Практико-ориентированные курсы по графическому, промышленному и веб-дизайну для региональных специалистов.</li><li>• Дистанционное обучение современным инструментам и методологиям дизайна для жителей удаленных регионов.</li><li>• Передача практического опыта и формирование профессиональных связей в индустрии.</li></ul>       |

Информационные

- Отраслевые порталы и профессиональные сообщества;
  - Базы данных поставщиков и производителей;
  - Региональные выставки и фестивали дизайна.
  - Площадки для обмена опытом, поиска заказов и профессионального общения дизайнеров из разных регионов.
  - Ресурсы для поиска материалов и производственных мощностей для реализации дизайн-проектов.
  - Возможности для презентации работ, установления контактов и изучения региональных особенностей спроса.
-

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Дизайн»

| Мероприятие                                                   | Вид дизайна             | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                    | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                            | Показатели эффективности                                                                                                                         | Региональный орган исполнительной власти <sup>7</sup>                                                   |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                               |                         |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |                                                                                                         |
| Проведение регионального фестиваля дизайна<br><br>Сценарий: 2 | Все направления дизайна | Продвижение                        | Организация ежегодного мероприятия с выставкой местных дизайнеров. В программу включаются профессиональные дискуссии, мастер-классы от лидеров индустрии и зона нетворкинга. Мероприятие позиционируется как ключевая площадка для демонстрации потенциала региона. | 1. Выставка-презентация реализованных кейсов региональных дизайнеров с интерактивными зонами;<br>2. Серия мастер-классов от ведущих дизайнеров других регионов, выступление «секретного гостя» (звезды дизайна);<br>3. Питчинг проектов перед представителями промышленных предприятий области с возможностью получить реальный заказ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Популяризация дизайн-компаний среди населения и бизнеса;</li> <li>Установление деловых контактов;</li> <li>Формирование позитивного имиджа региона как центра креативных компетенций.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество участников (≥1000 человек);</li> <li>Количество заключенных соглашений (≥15).</li> </ul>       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Создание и ведение регионального дизайн-портала               | Все направления дизайна | Дистрибуция                        | Разработка и поддержка онлайн-каталога портфолио местных дизайнеров и дизайн-студий. Платформа включает систему отзывов, механизм поиска исполнителей по специализациям.                                                                                            | 1. Верифицированная база дизайнеров и компаний региона с фильтрацией по специализациям и портфолио;<br>2. Система отзывов и рейтингов заказчиков о выполненных проектах;<br>3. Раздел «Биржа заказов» с возможностью размещения проектов от муниципалитетов и местного бизнеса.                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение видимости и узнаваемости региональных дизайнеров;</li> <li>Централизованн ый приток заказов;</li> <li>Снижение транзакционных издержек для поиска исполнителей.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний в каталоге (≥100);</li> <li>Количество заявок через портал (≥200 в месяц).</li> </ul> | Министерство цифрового развития (информатизации).                                                       |

<sup>7</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

|                                                                                                  |                                                    |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение<br>регионального<br>конкурса<br>дизайна<br><br>Сценарий: 2                            | Все<br>направления<br>дизайна                      | Продвижение  | Организация ежегодного<br>открытого отбора лучших<br>проектов в нескольких<br>номинациях (промышленный,<br>графический, цифровой<br>дизайн). Победители<br>получают денежные призы и<br>информационную поддержку.<br>Конкурс сопровождается<br>выставкой работ.                               | 1. Конкурс по номинациям с<br>учетом специфики региона<br>(«Лучший дизайн для<br>агросектора», «Лучший<br>сувенир региона» и т.п.);<br>2. Публичная защита<br>проектов с участием<br>представителей крупного<br>регионального заказчика;<br>3. Выставка работ<br>финалистов в<br>общественных<br>пространствах региона<br>(центральная улица<br>крупного города, торговый<br>центр, парк отдыха и т.п.). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование<br/>творческой и<br/>деловой<br/>активности;</li> <li>• Выявление<br/>новых талантов<br/>и перспективных<br/>проектов;</li> <li>• Повышение<br/>стандартов<br/>качества через<br/>соревновательн<br/>ый элемент.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество<br/>поданных заявок<br/>(≥200 в год);</li> <li>• Количество<br/>проектов-<br/>победителей<br/>(≥5 в год).</li> </ul>                                                                       | Министерство<br>экономического<br>развития (Фонд «Мой<br>бизнес» и др.),<br>Министерство<br>промышленности<br>(торговли). |
| <b>Образовательная поддержка</b>                                                                 |                                                    |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                           |
| Создание<br>центра<br>компетенций<br>на базе<br>(ведущего)<br>вуза региона<br><br>Сценарий: 1, 3 | Все<br>направления<br>дизайна                      | Производство | Организация на базе<br>университета практико-<br>ориентированной площадки с<br>привлечением<br>преподавателей-практиков.<br>Центр реализует программы<br>дополнительного<br>профессионального<br>образования, проводит<br>воркшопы и предоставляет<br>консультационные услуги для<br>бизнеса. | 1. Отраслевые лаборатории<br>(лаборатория<br>промышленного дизайна,<br>лаборатория цифрового<br>прототипирования);<br>2. Программа стажировок на<br>производственных<br>предприятиях региона;<br>3. Консультационный центр<br>для представителей<br>малого и среднего бизнеса<br>по вопросам дизайна.                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение<br/>качества<br/>кадрового<br/>потенциала;</li> <li>• Сокращение<br/>дефицита<br/>специалистов,<br/>отвечающих<br/>современным<br/>требованиям<br/>рынка;</li> <li>• Создание<br/>кадрового<br/>резерва для<br/>компаний<br/>региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество<br/>выпускников,<br/>трудоустроен-<br/>ных в регионе<br/>(≥70% в год);</li> <li>• Количество<br/>реализованн<br/>ых проектов с<br/>предприятиями<br/>и региона (≥15<br/>в год).</li> </ul> | Министерство<br>образования.                                                                                              |
| Организация<br>программ<br>стажировок<br>для молодых<br>региональных<br>дизайнеров               | Промышле-<br>нный<br>дизайн,<br>Средовой<br>дизайн | Производство | Формирование системы<br>целевых стажировок для<br>студентов и выпускников<br>дизайнерских<br>специальностей на ключевых<br>промышленных и ИТ-<br>предприятиях региона<br>(компаниях-заказчиках).<br>Программа включает                                                                        | 1. Целевые стажировки на<br>промышленных<br>предприятиях региона<br>(других регионов) по<br>конкретным проектам;<br>2. Система наставничества и<br>менторства от опытных<br>дизайнеров региона                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение<br/>плавного<br/>перехода от<br/>учебы к работе;</li> <li>• Снижение затрат<br/>компаний на<br/>адаптацию<br/>новых<br/>сотрудников;</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество<br/>участников<br/>стажировок<br/>(≥50 в год);</li> <li>• Доля<br/>трудоустроен-<br/>ных после<br/>стажировки<br/>(≥40%).</li> </ul>                                                       | Министерство<br>образования,<br>Министерство<br>промышленности<br>(торговли).                                             |

|                                                                               |                         |              |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                              |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                         |              | наставничество и реальные проектные задания.                                                                                                                                                                                                | (сотрудников предприятий-заказчиков);<br>3. Краткосрочные стажировки в ведущих дизайн-компаниях РФ.                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Закрепление молодых специалистов в регионе.</li> </ul>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |                                                                   |
| Внедрение курсов повышения квалификации                                       | Все направления дизайна | Производство | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных на самых востребованных навыках: цифровые инструменты, управление проектами. Курсы ведут приглашенные федеральные эксперты.                                                  | 1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям (например, дизайн упаковки, сервисный дизайн);<br>2. Практико-ориентированные воркшопы на производственных площадках региона.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение профессионального уровня практикующих дизайнеров;</li> <li>Адаптация дизайнеров к запросам рынка;</li> <li>Рост конкурентоспособности местных компаний.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество слушателей (<math>\geq 150</math> в год);</li> <li>Доля специалистов, повысивших доход после обучения (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul> | Министерство образования, Министерство промышленности (торговли). |
| Реализация образовательной программы «Менеджмент в дизайне» (или аналогичной) | Все направления дизайна | Производство | Запуск специализированной образовательной программы для владельцев дизайн-бизнесов и руководителей подразделений промышленных предприятий. Программа охватывает вопросы стратегии, маркетинга, финансов и управления креативными командами. | 1. Создание бизнес-ориентированной программы по управлению дизайн-компаниями;<br>2. Кейс-чемпионаты с реальными задачами от региональных компаний;<br>3. Мастер-классы успешных федеральных предпринимателей в сфере дизайна. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие предпринимательских и управленческих компетенций в отрасли;</li> <li>Создание пула лидеров, способных масштабировать дизайн-бизнес в регионе.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество выпускников (<math>\geq 25</math> в год);</li> <li>Рост выручки компаний выпускников (<math>\geq 15\%</math>).</li> </ul>                  | Министерство образования.                                         |

## Инфраструктурная поддержка

|                                                               |                         |              |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие сети центров прототипирования<br><br>Сценарий: 1     | Промышленный дизайн     | Производство | Оснащение существующих технопарков и создание новых мастерских с современным оборудованием: 3D-принтерами, лазерными станками, устройствами для визуализации. Обеспечение доступности услуг для МСП по субсидируемым тарифам.                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание лаборатории прототипирования и моделирования как обязательное требование к открытию технопарка в регионе;</li> <li>2. Программа льготного доступа для социальных предпринимателей и стартапов к оснащенным лабораториям;</li> <li>3. Образовательные программы по работе с оборудованием для студентов и начинающих дизайнеров.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение цикла разработки и снижение затрат на создание опытных образцов;</li> <li>• Стимулирование инновационной активности.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество пользователей центров (рост на 25% ежегодно);</li> <li>• Количество коммерциализированных прототипов (≥20 в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли), Министерство строительства (инфраструктуры), Министерство науки, высшего образования и научно-технологического развития. |
| Создание дизайн-кластера<br><br>Сценарий: 1                   | Все направления дизайна | Все этапы    | Создание территориального объединения (бизнес-инкубатора) для дизайн-студий, фрилансеров и смежных сервисов (фотографы, копирайтеры, юристы по интеллектуальной собственности). На территории кластера предоставляются коворкинги, переговорные и выставочные пространства. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коворкинг-зоны для дизайн-команд с арендой рабочих мест по льготным тарифам;</li> <li>2. Общие сервисы (бухгалтерия, юридическое сопровождение, маркетинг);</li> <li>3. Программа резидентства с отбором перспективных дизайн-студий.</li> </ol>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание синергетического эффекта от кооперации;</li> <li>• Снижение операционных затрат для резидентов;</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (≥20);</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (≥10 в год).</li> </ul>                      | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли).                                                                                                                          |
| Организация шоурума региональной продукции<br><br>Сценарий: 2 | Промышленный дизайн     | Дистрибуция  | Открытие постоянно действующей выставки-продажи лучших образцов дизайнерской продукции региона: от предметов интерьера и аксессуаров до упаковки местных товаров. Шоурум работает также в онлайн-формате.                                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянно действующая выставка-продажа лучших образцов дизайна региона;</li> <li>2. Тематические экспозиции («Дизайн и традиции региона», «Инновации в дизайне»);</li> <li>3. Онлайн-каталог с возможностью заказа продукции.</li> </ol>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение местных брендов и увеличение прямых продаж;</li> <li>• Создание витрины дизайн-индустрии для жителей и туристов.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество представленных брендов (≥40);</li> <li>• Объем продаж через шоурум (≥10 млн руб. в год).</li> </ul>                          | Министерство промышленности (торговли).                                                                                                                                                                                          |

|                                                                         |                         |              |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание лаборатории материалов и технологий<br><br>Сценарий: 3         | Промышленный дизайн     | Производство | Организация центра, аккумулирующего библиотеку современных и традиционных материалов, образцов готовой продукции. Лаборатория предоставляет услуги экспертизы, тестирования и консультации по применению материалов. | 1. Библиотека материалов с образцами и техническими характеристиками;<br>2. Зона тестирования свойств материалов и готовых изделий;<br>3. Консультации технологов по подбору материалов для конкретных производственных задач.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение затрат дизайнеров и производителей на поиск и подбор материалов;</li> <li>Повышение обоснованности проектных решений и качества конечной продукции.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-пользователей (<math>\geq 20</math>);</li> <li>Количество проведенных экспертиз (<math>\geq 100</math> в год).</li> </ul>               | Министерство промышленности (торговли), Министерство строительства (инфраструктуры), Министерство науки, высшего образования и научно-технологического развития. |
| Создание профессионального сообщества (ассоциации) дизайнеров           | Все направления дизайна | Все этапы    | Регулярное проведение неформальных встреч, воркшопов и дискуссионных панелей для представителей индустрии. Объединение действует как платформа для неформального общения, обмена опытом и генерации идей.            | 1. Регулярные митапы по обмену опытом между дизайнерами;<br>2. Экспертные сессии по решению общих проблем отрасли в регионе;<br>3. Совместные проекты членов сообщества для усиления позиций на рынке.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание профессионального сообщества;</li> <li>Укрепление горизонтальных связей;</li> <li>Стимулирование коллабораций и кросс-отраслевых проектов.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество активных участников (<math>\geq 100</math> человек);</li> <li>Количество совместных проектов (<math>\geq 12</math> в год).</li> </ul>            | Фонд «Мой бизнес».                                                                                                                                               |
| <b>Финансовая поддержка</b>                                             |                         |              |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                  |
| Субсидирование затрат на дизайн для промышленных МСП<br><br>Сценарий: 1 | Промышленный дизайн     | Производство | Предоставление целевых субсидий малым и средним промышленным предприятиям региона на компенсацию до 50% затрат на разработку дизайна новой продукции или модернизацию дизайна существующей.                          | 1. Конкурсный отбор заявок с приоритетом (например, для импортозамещающих проектов или треков);<br>2. Финансирование проектов с вкладом дизайна не менее 20% в стоимость продукта;<br>3. Экспертное сопровождение субсидируемых проектов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование внедрения дизайна в реальный сектор экономики;</li> <li>Повышение конкурентоспособности региональной продукции.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний, получивших субсидии (<math>\geq 10</math> в год);</li> <li>Рост выручки компаний-участников (<math>\geq 20\%</math> в год).</li> </ul> | Министерство промышленности (торговли).                                                                                                                          |



|                                                                             |                                              |              |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выделение грантов для дизайн-стартапов                                      | Промышленный дизайн, Средовой дизайн         | Производство | Проведение конкурсного отбора перспективных стартапов на ранней стадии развития с выделением безвозмездных грантов на реализацию проектов в сфере дизайна. Программа включает акселератор и менторское сопровождение.    | 1. Акселерационная программа для отобранных стартапов;<br>2. Питч-сессии перед инвесторами и представителями промышленности региона;<br>3. Менторская поддержка на всех этапах реализации проекта.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование инноваций и предпринимательской инициативы в сфере дизайна;</li> <li>Создание новых продуктов и услуг с высокой добавленной стоимостью.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поддержанных стартапов (≥5 в год);</li> <li>Доля стартапов, дошедших до стадии коммерциализации (≥50%).</li> </ul>       | Министерство экономического развития, Министерство промышленности (торговли).                     |
| Сценарий: 1                                                                 |                                              |              |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                   |
| Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях | Промышленный дизайн, Средовой дизайн         | Все этапы    | Компенсация части затрат местных дизайнеров и компаний на подготовку заявок и участие во всероссийских конкурсах и мероприятиях.                                                                                         | 1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок;<br>2. Информационная поддержка победителей в региональных СМИ и брендинг стенда (материалов) участника.                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение представительства региона на федеральном уровне;</li> <li>Создание воронки клиентов для местных дизайнеров на федеральном уровне.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поданных заявок при поддержке региона (≥20 в год);</li> <li>Количество победителей и финалистов (≥3 в год).</li> </ul>   | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Сценарий: 2, 3                                                              |                                              |              |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                   |
| <b>Экспортная поддержка</b>                                                 |                                              |              |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                   |
| Проведение региональных экспортных миссий                                   | Промышленный дизайн, Коммуникационный дизайн | Продвижение  | Организация коллективных поездок делегаций местных дизайнеров и компаний на ключевые международные выставки и отраслевые мероприятия. Программа включает подготовку экспонентов, аренду стенда и организацию B2B-встреч. | 1. Привлечение дизайн-сообщества к планированию участия региона на международных выставках;<br>2. Исследование целевых рынков и ниш для дизайн-продукции региона;<br>3. Организация B2B-встреч с иностранными партнерами по предварительно согласованным заявкам. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Практический выход региональных компаний на внешние рынки;</li> <li>Установление прямых контактов с иностранными партнерами;</li> <li>Увеличение экспортной выручки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-участников миссий (≥8 в год);</li> <li>Объем заключенных экспортных контрактов (≥50 млн руб. в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Реализация программы по экспорту дизайна                                    | Промышленный дизайн, Коммуникационный дизайн | Дистрибуция  | Создание целевой поддержки для компаний, ориентированных на экспорт: сертификация продукции (услуг) под требования                                                                                                       | 1. Постоянная и систематическая поддержки экспортных контактов дизайн-сообщества на уровне                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диверсификация рынков сбыта для региональных компаний;</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-экспортеров, получивших</li> </ul>                                                                              | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство                            |

|                                                                                                        |                                          |             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                       |                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сценарий: 3                                                                                            |                                          |             | иностранных рынков, маркетинговые исследования, перевод материалов и юридическое сопровождение.                                                                                                          | регионального экспортного центра;<br>2. «Ведение» дизайн-компаний на всем цикле экспортного взаимодействия;<br>3. Юридическое (консультационное) сопровождение внешнеэкономических контрактов.                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение рисков выхода на международные рынки;</li> <li>Устойчивый рост валютной выручки.</li> </ul>                                                                                | поддержку (≥5);<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Прирост экспорта поддерживаемых компаний (≥25% в год).</li> </ul>                                           | промышленности (торговли).                                                                        |
| Нормативная поддержка                                                                                  |                                          |             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                       |                                                                                                   |
| Разработка региональных стандартов качества дизайн-продукции (услуг)                                   | Средовой дизайн, Коммуникационный дизайн | Все этапы   | Создание и утверждение добровольных стандартов качества для ключевых видов дизайнерской продукции региона. Стандарты включают критерии эргономики, экологичности, эстетики и функциональности.           | 1. Рабочие группы с участием представителей дизайн-сообщества, образования, власти и ключевых региональных заказчиков;<br>2. Пилотное внедрение стандартов на предприятиях-партнерах (также на стороне заказчика);<br>3. Образовательные семинары по применению стандартов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение общего уровня качества дизайна в регионе;</li> <li>Унификация требований для производителей и заказчиков;</li> <li>Укрепление доверия к региональному дизайну.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доля госзаказчиков, применяющих стандарты (≥60%);</li> <li>Снижение количества рекламаций на дизайн-проекты (≥30%).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Внедрение института дизайн-аудита для госзакупок (экспертного совета по дизайну)<br><br>Сценарий: 2, 3 | Средовой дизайн                          | Потребление | Введение обязательной процедуры независимой экспертизы дизайна продукции, закупаемой за счет регионального бюджета (школьная мебель, городская навигация, средовой дизайн, официальная символика и др.). | 1. Экспертный совет из представителей дизайн-сообщества региона;<br>2. Механизм оценки качества заявок и результатов исполнения государственных (муниципальных) контрактов;<br>3. Открытая публикация результатов аудита.                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение эстетических и функциональных качеств закупаемых товаров;</li> <li>Адресная поддержка местных производителей и компаний.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество проведенных дизайн-аудитов (≥30 в год);</li> <li>Доля одобренных местных производителей (≥50%).</li> </ul>          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Формирование регионального рейтинга дизайн-компаний (дизайнеров)                                       | Все направления дизайна                  | Все этапы   | Создание прозрачной и регулярно обновляемой системы рейтинговой оценки дизайнеров и компаний на основе объективных критериев: портфолио,                                                                 | 1. Прозрачная система критериев оценки дизайн-компаний (и дизайнеров);<br>2. Ежегодное обновление рейтинга с публикацией в                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение прозрачности рынка дизайнерских услуг для заказчиков;</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний, участвующих в рейтинге (≥30);</li> </ul>                                                                  | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство                            |

отзывы клиентов, участие в выставках, профессиональные награды.

СМИ и на сайте дизайн-сообщества региона;  
3. Вручение знака качества (например, «Проверенный поставщик дизайна региона»).

- Стимулирование конкуренции и профессионального роста среди студий.

- Рост объема заказов у компаний-лидеров рейтинга ( $\geq 25\%$ ).

промышленности (торговли).

---

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Дизайн» в регионах России является одним из важных инструментов диверсификации региональной экономики и создания высокомаржинальных рабочих мест. В отличие от сырьевого сектора, индустрия «Дизайн» основана на интеллектуальном капитале и позволяет в том числе малым городам интегрироваться в глобальную экономику через создание уникальных продуктов с высокой добавленной стоимостью. В свою очередь региональные дизайн-кластеры способны оживить городскую среду, сохранить культурный код территорий и препятствовать оттоку специалистов, создавая перспективы для творческой молодежи в регионах.

При системной поддержке индустрия «Дизайн» способна увеличить свой масштаб и стать самостоятельным экономическим сектором. Это означает не только рост числа дизайн-студий, но и трансформацию промышленности регионов через внедрение современных дизайн-решений, повышение конкурентоспособности местной продукции и развитие смежных отраслей — от ИТ до производства. Дизайн (в частности промышленный дизайн) может стать катализатором инноваций, связующим звеном между традиционной промышленностью и цифровой экономикой, что особенно актуально для моногородов (также малых городов и закрытых административно-территориальных образований), регионов с устаревшей производственной базой.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Дизайн» в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии «Дизайн» без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Дизайн» в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                                         | Срок             |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                  | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2<br>8<br>месяца |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости в индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                  | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1<br>месяц       |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1<br>месяц       |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2<br>месяца      |

<sup>8</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                  |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                            | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т. д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в сфере дизайна, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере (например, в промышленном дизайне). Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Фаблаб** — открытая мастерская, оснащенная оборудованием для цифрового производства (3D-принтеры, лазерные станки, станки с числовым программным управлением), которая предоставляет доступ к этим технологиям широкому кругу пользователей: от студентов и дизайнеров до инженеров и предпринимателей.

**Лаборатория** — специализированная площадка, оснащенная оборудованием для исследований, экспериментов, тестирования материалов и технологий. В креативных индустриях лаборатории могут быть посвящены, например, новым медиа или устойчивым материалам для дизайна.

**Мастерская** — практико-ориентированное пространство, ориентированное на ручной труд, ремесло и создание физических объектов, оснащенное инструментами для работы с различными материалами, технологиями и методиками, что делает ее ключевой инфраструктурой для дизайнеров и художников.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).



## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Дизайн»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получивших финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ
  - 4.1. Постановление Правительства РФ от 14.12.2024 № 1786 «О реестре организаций сектора промышленного дизайна, инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленной продукции и инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленного производства» (вместе с «Правилами формирования и ведения реестра организаций сектора промышленного дизайна, инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленной продукции и инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленного производства...»)
  - 4.2. Приказ Минпромторга России от 17.05.2024 № 2134 «Об утверждении образца и порядка использования и прекращения использования знака «Российская промышленная продукция»
5. Постановление Правительства РФ от 11.06.2020 № 1546-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») в области инжиниринга и промышленного дизайна»
6. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч.4) от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ
7. Профильные ГОСТ для отдельных видов дизайна, например ГОСТ 2.103-2013 «Единая система конструкторской документации» (введен в действие 01 июля 2015 г.)

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование «Состояние и перспективы развития индустрии «Дизайн».

<https://asi.ru/library/creative/204411/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий, в том числе в рамках дорожной карты по инжинирингу и промдизайну

<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российского дизайна

<https://culture.gov.ru/>

**Агентство по технологическому развитию (АТР)** — программы содействия внедрению инновационных технологических решений, включая промышленный дизайн

<https://atr.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Союз Дизайнеров России** — общероссийская общественная организация дизайнеров России

<https://sdrussia.ru/>

**Сделано в России** — платформа по продвижению российских брендов и дизайнеров на зарубежных рынках

<https://madeinrussia.ru/>

**Национальная премия «Лучший промышленный дизайн России»** — ежегодная премия в области промышленного дизайна для дизайнеров и предприятий  
<https://design-prom.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Исполнительские искусства»

## Оглавление

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление</b>                                                                                                                     | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение</b>                                                                                                                    | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона                                                                          | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений                                                                               | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект                                                                                      | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений                                                                                        | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности                                                                    | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки                                                                             | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации                                                                              | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ                                                                                  | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений                                                                   | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана                                                                          | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Исполнительские искусства»</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Исполнительские искусства»                                                                    | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»                                                               | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»                  | 9         |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»                       | 9         |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»                     | 10        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Исполнительские искусства»                                    | 10        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства» | 11        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства» | 12        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона                                              | 13        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура                                                                                       | 13        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Исполнительские искусства» в регионе</b>                                                           | <b>16</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Исполнительские искусства»                                                                           | 16        |
| Эффект 1. Преображение территории и рост туристического потока                                                                        | 16        |
| Эффект 2. Формирование креативной экосистемы и социальная трансформация                                                               | 16        |
| Эффект 3. Усиление культурного бренда территории                                                                                      | 16        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Исполнительские искусства»                                                                          | 17        |
| Сценарий 1. Продюсирование новых форматов: мультиформатные партнерства и коллаборации                                                 | 17        |
| Сценарий 2. Развитие инфраструктуры объектов индустрии «Исполнительские искусства»                                                    | 19        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Исполнительские искусства»</b>                                                      | <b>22</b> |
| 4.1. Основные запросы сообщества                                                                                                      | 22        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Исполнительские искусства»                                                                | 24        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Исполнительские искусства»                                                                        | 24        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Исполнительские искусства»                                                                         | 25        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Исполнительские искусства»</b>                                                      | <b>27</b> |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Исполнительские искусства»</b>                                    | <b>29</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана</b>                                               | <b>33</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии                                                                    | 33        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона                                                            | 33        |
| <b>8. Приложения</b>                                                                                          | <b>35</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов                                                                              | 35        |
| Креативная экономика                                                                                          | 35        |
| Инструменты развития                                                                                          | 37        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Исполнительские искусства» | 38        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов                                                                            | 40        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне. Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

### 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

### 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для



этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Исполнительские искусства»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Исполнительские искусства»

В российском классификаторе индустрия «Исполнительские искусства» выделяется как отдельная креативная индустрия, которая включает 3 вида деятельности и представлена 3 ОКВЭД:

90.04 – Деятельность учреждений культуры и искусства

85.41.2 – Образование в области культуры

32.20 – Производство музыкальных инструментов

Также существует основной код ОКВЭД, не включенный в классификатор, но охватывающий все сегменты индустрии «Исполнительские искусства»:

90.01 – Деятельность в области исполнительских искусств.

На текущий момент часть цепочки добавленной стоимости в индустрии исполнительских искусств находится в ОКВЭД, относящихся к индустрии «Музыка». Например, промоутерские компании могут быть зарегистрированы под ОКВЭД: 90.01 «Деятельность в области исполнительских искусств», что не позволяет выделить реальное количество участников отрасли и разделить выручку между двумя этими индустриями.

Индустрия «Исполнительские искусства» представлена несколькими типами субъектов: театры, концертные залы, филармонии, творческие коллективы (труппы), исполнители и др. Так, в 2024 году в России функционировало 728 театров всех ведомств. Общая численность сотрудников превысила 87 тыс. человек. Число зрителей в 2024 году превысило 42 млн человек (по данным Министерства культуры РФ).

Индустрия «Исполнительские искусства» в значительной степени представлена государственным сектором, поэтому большая часть доходов индустрии (по сегменту театров – более 60%) – это финансирование из государственных бюджетов всех уровней. Например, доходы театров Министерства культуры РФ, включая театры федерального ведения, складывались из бюджетных субсидий (117,9 млрд руб.), поступлений от основных видов деятельности (53,2 млрд руб.) и иных поступлений (6,4 млрд руб.).

Помимо театров, в России функционирует 361 концертная организация и самостоятельные коллективы, подведомственные Министерству культуры РФ.

Также в России функционирует 62 цирка, подведомственных Министерству культуры РФ. Поступления от деятельности цирков в 2023 году превысили 2,9 млрд руб. из них 70% приходилось на г. Москва.

К ключевым показателям отрасли в регионе относятся:

|                        |                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем регионального рынка исполнительских искусств в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП / ВДС (%), Количество организаций |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | исполнительских искусств в регионе (театры, концертные организации, цирки, независимые коллективы, промоутеры) (ед.), Количество театров, концертных залов и цирков в регионе (ед.), Средняя выручка организации (млн руб.), Структура доходов: бюджетные субсидии (%), Поступления от основной деятельности (%), прочие доходы (%)                                                                                                |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых в исполнительских искусствах (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Театральное искусство», «Музыкальное исполнительство», «Режиссура», «Хореография», «Менеджмент исполнительских искусств» (ед.), Количество выпускников профильных программ в региональных вузах и ссузах (чел.), Производительность труда (тыс. руб. / чел.), доля молодых специалистов (до 35 лет) (%) |
| Экспорт                         | Объем экспорта услуг исполнительских искусств (млн долл.), Количество международных партнерств и совместных постановок (ед.), Доля выручки от гастролей и туров вне региона (%)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных театральных, концертных, цирковых фестивалей и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных театров, коллективов, фестивалей в федеральных и международных СМИ и профессиональных медиа (ед.), Охват населения мероприятиями исполнительских искусств (тыс. чел.)                                                                                                           |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»

Исполнительские искусства в России представляют собой самостоятельную креативную индустрию с устойчивой инфраструктурой и широким спектром участников. Отрасль охватывает театры, концертные коллективы, цирки, независимые труппы, промоутеров и технических специалистов, создавая культурный продукт на всех этапах: от постановки и репетиций до реализации билетов и организации гастролей.

| Финансирование                                                                                                            | Производство                                                                                                                                                                                                           | Дистрибуция                                                                                                                                                                                            | Потребление                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Государство</li> <li>• Фонды</li> <li>• Инвесторы</li> <li>• Меценаты</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Театры</li> <li>• Филармонии</li> <li>• Творческие лаборатории</li> <li>• Творческие резиденции</li> <li>• Продюсерские компании</li> <li>• Театральные мастерские</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Концертные залы</li> <li>• Капеллы</li> <li>• Фестивали, Конкурсы</li> <li>• Билетные операторы</li> <li>• Телевидение, радио</li> <li>• Стриминги</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Театральные зрители и зрители концертов</li> <li>• Зрители ТВ, слушатели радио</li> <li>• Пользователи стримингов</li> <li>• Корпоративные заказчики</li> <li>• Организаторы культурно-массовых мероприятий</li> </ul> |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»

Во многих регионах степень зрелости индустрии «Исполнительские искусства» различается: она может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости<sup>1</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии

1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства» к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход опирается на изучение услуг компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

<sup>1</sup>В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Исполнительские искусства», а не во всем спектре креативных индустрий.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Исполнительские искусства»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- количество и специализация профильных вузов и ссузов.
- изучение динамики ежегодного выпуска квалифицированных кадров.
- анализ научно-исследовательской и проектной деятельности учебных заведений.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- физическая инфраструктура: театры, филармонии, театральные залы, концертные залы, культурные центры, творческие мастерские, резиденции, репетиционные комплексы, продюсерские компании, арт-пространства, площадки для фестивалей и конкурсов.
- цифровая инфраструктура: онлайн-ресурсы для продажи билетов (стриминговые сервисы, агрегаторы билетных операторов), платформы для трансляций событий, информационные системы по учету творческих организаций и кадров, цифровые видео-сервисы (VK Видео и др.) электронные архивы постановок и событий, порталы для профессионального взаимодействия и обмена опытом.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация обоснована, если в регионе сосредоточены профильные компании, генерирующие высокую долю выручки, при этом местный вуз готовит специалистов, в регионе сосредоточены профильные организации, обеспечивающие значимую долю отраслевой выручки по региону.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  – наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  – доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  – уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  – сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  – умеренная специализация

$S < 0,5$  – специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Исполнительские искусства», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                   | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), СПАРК-Интерфакс <sup>2</sup> , данные Министерства культуры РФ | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать

<sup>2</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

«Исполнительские искусства» представляют собой сложный рынок, включающий театры, филармонии, цирки, концертные залы, билетных операторов и других субъектов. Особенностью рынка является высокая доля бюджетных организаций.

| Тип                    | Описание                                                                                                          | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>        |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Создатели              | Физические лица, формирующие творческий продукт, занятые непосредственно в создании и исполнении произведений     | Актеры: Евгений Миронов, (Москва);<br>Музыканты: Денис Мацуев, (Москва);<br>Танцоры: Николай Цискаридзе, (Санкт-Петербург);<br>Режиссеры Андрей Могучий, (Санкт-Петербург);<br>Композиторы: Кирилл Рихтер, (Москва);<br>Драматурги (сценаристы): Ярослава Пулинович (Свердловская область);<br>Хореографы: Татьяна Баганова (Свердловская область).                                                                                                                                              |
| Компании и организации | Юридические лица, осуществляющие постановку, производство, распространение и продвижение исполнительских искусств | Театры: Мариинский театр (Санкт-Петербург), Большой театр (Москва), Новосибирский государственный академический театр оперы и балета (Новосибирская область), Минусинский драматический театр (Красноярский край);<br>Филармонии: Карельская государственная филармония (Республика Карелия);<br>Продюсерские компании: Продюсерский центр «Галактика» (Московская область), Продюсерский центр «Лад» (Свердловская область);<br>Творческие лаборатории: «Театр Наций — театрам атомных городов» |



(Нижегородская область, Свердловская область, Томская область и др.).

|                                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные организации                    | Учреждения, обеспечивающие подготовку специалистов для отрасли, повышающие квалификацию творческих кадров                | Российский институт театрального искусства (ГИТИС) (Москва), Московская государственная консерватория им. П. И. Чайковского (Москва), Ярославский государственный театральный институт (Ярославская область), Академия творческих индустрий «Меганом» (Республика Крым), ООО «Парт Академия» (Санкт-Петербург, Москва) и др. |
| Институты развития                             | Инфраструктурные и экспертные организации, стимулирующие развитие сектора, реализующие грантовые программы, акселераторы | Фонд президентских грантов (Москва), Президентский фонд культурных инициатив (Москва).                                                                                                                                                                                                                                       |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Некоммерческие объединения, направленные на защиту интересов, продвижение профессии, развитие взаимодействий             | Союз концертных организаций России (Екатеринбург), Ассоциация концертно-театральных и билетных организаций (Москва), Союз театральных деятелей Российской Федерации (Москва), Союз композиторов России (Москва), Всероссийский дом народного творчества им. В. Д. Поленова (Москва) и др.                                    |
| Партнеры                                       | Внешние структуры, сотрудничающие с индустрией для реализации совместных проектов или поддержки                          | Крупные билетные операторы: Ticketland, Kassir.ru; СМИ: Культура.РФ, Журнал «Театрал» (Москва); Спонсорские компании: Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт» (Москва).                                                                                                                                            |

## Инфраструктура

|                           |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физическая инфраструктура | Материальная база и объекты, необходимые для творчества, производства и представления исполнительских искусств      | Концертные залы: Зарядье (Москва), Концертный зал Иркутской областной филармонии (Иркутская область);<br>Театральные площадки: Тверской театр драмы (Тверь), Драматический театр им. Ф. Г. Волкова (Ярославль);<br>Репетиционные корпуса:<br>Производственно-репетиционный корпус Воронежского государственного театра оперы и балета (Воронеж);<br>Мастерские: Художественные мастерские Большого Театра (Москва). |
| Цифровая инфраструктура   | Современные системы и платформы для цифрового продвижения, взаимодействия, распространения и учета объектов отрасли | Платформы стриминга спектаклей: TheatreHD, Культура.РФ, «Театр онлайн» на сайте mos.ru, Смотрим.ру, Mariinsky.TV;<br>Системы онлайн-продажи билетов: Kassir.ru, «Яндекс Афиша».                                                                                                                                                                                                                                     |

## Экосистема

|                            |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Индустриальные мероприятия | Специализированные события для обмена опытом, продвижения и коммуникации индустрии | Фестивали: «Золотая Маска» (разные регионы), Международный театральный фестиваль им. А. П. Чехова (Москва), Фестиваль театров малых городов России (разные регионы);<br>Конкурсы: «Золотой фонд театральных постановок России» (Москва);<br>Творческие резиденции: арт-кластер «Таврида» (Республика Крым). |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Сценарии развития индустрии «Исполнительские искусства» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Исполнительские искусства»

Индустрия «Исполнительские искусства» может стать для регионов стратегическим фактором развития, сопоставимым по масштабу с арт-индустрией: она усиливает туристическую привлекательность, формирует креативную экосистему и устойчивый культурный бренд территории. Регулярные театральные и фестивальные проекты превращают города в центры притяжения для жителей, туристов и инвесторов, запускают новые сервисы и социальные практики и меняют восприятие территории внутри страны и на международном уровне.

##### Эффект 1. Преображение территории и рост туристического потока

Крупные театральные и фестивальные проекты превращают города в центры культурного притяжения, увеличивают туристический поток и стимулируют развитие гостиниц, общепита и сервисов. Например, крупнейший Эдинбургский фестиваль исполнительских искусств Фриндж ежегодно приносит городу сотни миллионов фунтов добавленной стоимости и стал ключевым фактором позиционирования Эдинбурга как «фестивальной столицы». В 2024 году Эдинбургский фестиваль Фриндж продолжался 25 дней и объединил свыше 51 446 выступлений, которые шли на 262 площадках и были представлены участниками из 58 стран.

##### Эффект 2. Формирование креативной экосистемы и социальная трансформация

Театры и фестивали исполнительских искусств формируют вокруг себя экосистему из артистов, режиссеров, менеджеров, образовательных программ, волонтеров и партнерств с НКО и бизнесом; это снижает отток талантов и делает культуру драйвером социальных изменений. Например, социальные проекты московского Государственного театра наций («Прикасаемые», «До и после» и др.) демонстрируют, как крупный театр может работать с темой инвалидности, зависимостей и уязвимых групп, одновременно меняя общественные установки и создавая новые модели сотрудничества с благотворительными фондами и экспертным сообществом.

##### Эффект 3. Усиление культурного бренда территории

Регулярные фестивали и премии в области исполнительских искусств создают устойчивый культурный бренд территории, повышают ее узнаваемость в стране и за рубежом и становятся «витриной» для региональных практик. Пример: российская премия-фестиваль «Золотая маска» интегрирует театры из разных регионов, усиливает репутацию городов, принимающих фестивальные программы, и формирует образ страны как сильной театральной державы.

Международный Платоновский фестиваль искусств (г. Воронеж) за несколько лет стал главным культурным проектом региона, с театральной, музыкальной, литературной и выставочной программой, ежегодно собирающей десятки тысяч зрителей и активно освещаемой федеральными медиа. Фестиваль декларирует миссию «открыть Воронежу большой мир искусства и открыть миру Воронеж», формируя образ города как одного из центров современной культуры.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Исполнительские искусства»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Исполнительские искусства», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

### Сценарий 1. Продюсирование новых форматов: мультиформатные партнерства и коллаборации

Этот сценарий строится на объединении усилий и возможностей разных культурных направлений. Команды и организации сотрудничают между собой, вместе проводят фестивали, артистические резиденции, лаборатории и образовательные проекты. Такой подход помогает создавать новые форматы творчества, учиться друг у друга, выходить за рамки одной профессии и развивать международные связи.

#### Логика реализации

- Запуск программ межотраслевого взаимодействия: театры, музыкальные коллективы, кино, медиа, музеи, бизнес и образовательные площадки.
- Организация постоянных лабораторий и фестивалей для обмена опытом.
- Кооперация резиденций, конкурсов, обменов и международных образовательных программ.

#### Региональный контекст

Сценарий востребован в регионах с развитой арт- и креативной средой. Исполнительские индустрии становятся ядром, вокруг которого формируются совместные проекты с участием представителей смежных направлений: визуального искусства, литературы, архитектуры, дизайна, цифровых технологий. Поддержка со стороны местных институтов развития, образовательных организаций и бизнеса позволяет объединять ресурсы и компетенции различных творческих сегментов, интегрировать новые форматы работы, расширять условия для профессионального обмена, экспериментов и совместного продвижения.

#### Кейс региона

- *В Москве реализуется проект арт-резиденции на площадке Дома культуры «ГЭС-2». Резиденция открывает творческим специалистам доступ к жизни и работе в самом центре Москвы. Участники получают возможность реализовать свои проекты на базе Дома культуры, пользоваться мастерскими и студиями Центра художественного производства «Своды», репетиционным залом Малых сводов и другими пространствами «ГЭС-2», а также консультироваться с профессионалами и кураторами фонда V–A–C. В завершение программы резиденты могут презентовать организаторам свои наработки*

или представить концепцию нового проекта для потенциального показа в Доме культуры.

## Другие примеры

- В Санкт-Петербурге реализуется проект, библиотека и арт-резиденция «Шкаф» — это мультимедийный кластер, где на базе библиотеки и резиденции формируются связи между разными креативными индустриями (книжное дело, архитектура, дизайн, исполнительские искусства), в том числе проводятся мастер-классы, лаборатории, арт-форумы и пр.
- В разных регионах России реализуется проект арт-резиденций под эгидой Союза театральных деятелей Российской Федерации. Программа резиденций предоставляет художникам, режиссерам, драматургам и исследователям бесплатное проживание в творческих домах, где созданы все необходимые условия для работы над спектаклями, написания текстов, создания сценографии и проведения исследований. Участниками резиденций могут стать студенты театральных вузов, театры, творческие коллективы и отдельные профессионалы. Места проведения — дома творчества «Актер-Руза», «Актер-Ялта», «Актер-Сочи», «Звенигород», «Щелыково» и «Комарово».
- Фестиваль «Территория «Магадан»» — творческое мероприятие, организаторами которого выступили Фонд развития культуры и современного искусства «Территория», Московский музей современного искусства (ММОМА) и крупнейшая российская золотодобывающая компания «Полюс». Фестиваль предполагает участие молодых театральных коллективов, которые выступают с постановками, а также предусматривает нетворкинг и мастер-классы от ведущих театральных экспертов.
- Фестиваль «Сказка» — мультимедийное событие, сочетающее электронную музыку, творческие активности, йога-практики и арт-инициативы. На площадке организованы несколько танцполов под открытым небом, зоны для медитации, эко-фудкорт и чайные. Участники знакомятся с современными форматами перформанса, участвуют в мастер-классах, танцуют и раскрывают творческий потенциал. Программа включает активности для разных возрастов, в том числе для детей. Важный фокус — создание комфортной среды на природе и объединение людей разных типов.
- Фестиваль Outline — крупный московский фестиваль, объединяющий современную электронную музыку, медиаарт, перформансы и зрелищные инсталляции. Позиционируется как платформа для сотрудничества между артистами, дизайнерами, архитекторами и креативными агентствами, в рамках мероприятия проводятся эксперименты с новыми медиаформатами и архитектурными решениями. Сценография, мультимедиа и звуковое оформление создают иммерсивное пространство фестиваля, объединяющее музыку, искусство и технологии.
- Фестиваль Gamma Festival — один из крупнейших российских фестивалей электронной музыки, медиаарта и современных исполнительских практик. Проходит ежегодно в Санкт-Петербурге и объединяет музыкантов, художников, кураторов, продюсеров цифровых проектов. Событие включает масштабные концерты, выставки современного искусства, перформансы, лаборатории Gamma\_LAB для представителей различных креативных индустрий, мастер-классы, образовательные и нетворкинг-мероприятия.

## Варианты подсценариев

- **Запуск мультимедийных фестивалей с корпоративной и государственной поддержкой**

Такие события вовлекают в совместную работу различные сегменты отрасли, способствуют созданию новых жанров и образовательных программ. Важна регулярность фестивалей и международная дистрибуция успешных проектов.

- **Формирование сети творческих резиденций и стажировок**

Программа обменов и мобильных лабораторий помогает талантам из регионов получить доступ к передовым практикам, генерирует креативные проекты для среды. Резиденции повышают престиж профессии и позволяют масштабировать лучшие идеи на другие территории.

- **Системная поддержка местных репертуарных театров**

Дополнительные меры адресной поддержки театров: выделение финансирования на реализацию отдельных творческих проектов, обновление сценического комплекса, привлечение творческих команд из крупных городов в малые для реализации постановок.

- **Разработка акселерационных и грантовых программ для широкого спектра стартапов в сфере креативных стартапов**

Современные меры поддержки стимулируют появление гибких команд, привлекают инвестиции, способствуют развитию сектора не только на местном, но и на федеральном уровне.

## Актуальность для разных направлений

Центральный сценарий для развития разных театральных жанров, музыкантов, представителей мультимедиа, цифровых искусств, а также проектов и команд, реализующих крупные мероприятия.

## Мероприятия по развитию индустрии

1. Поддержка продвижения событий в местных медиа.
2. Поддержка местных центров творчества и школ искусства.
3. Создание арт-резиденций и креативных хабов.
4. Программы стажировок, творческих обменов.
5. Организация региональных фестивалей и конкурсов.
6. Финансирование совместных постановок и проектов.

## Сценарий 2. Развитие инфраструктуры объектов индустрии «Исполнительские искусства»

Сценарий ориентирован на стратегическое развитие инфраструктуры исполнительских искусств по трем ключевым направлениям: создание флагманских площадок, интеграция с внешними партнерами и развитие мультимедийных пространств. Такой подход помогает привлекать новых зрителей, профессионалов и туристов, повышать востребованность культурных проектов и создавать условия для устойчивого развития отрасли.

## Логика реализации

- Строительство или модернизация крупных театров и концертных залов с использованием уникальной архитектуры, а также создание общественного пространства. Такие объекты станут точками притяжения для зрителей, артистов и туристов.
- Развитие инфраструктуры для приема федеральных и межрегиональных гастролей, выставок, фестивалей и образовательных программ. Фокусировка на постоянном присутствии внешних команд и обмене опытом.
- Создание и продвижение гибких площадок для собственных и партнерских мероприятий. Применение цифровых сервисов и новых продуктов для расширения аудитории и роста финансовой устойчивости.

## Региональный контекст

Сценарий актуален для разных регионов. Например, крупных и средних городов с активной культурной жизнью и потенциалом туристической привлекательности. Его реализация позволяет усилить бренд, привлечь внешние коллективы, повысить ресурсное обеспечение индустрии. Также сценарий будет эффективен в транспортных и культурных хабах, способных стать частью федеральных и международных культурных маршрутов.

## Кейс региона

- *В Казани (Республика Татарстан) в 2025 построено и введено новое здание Татарского государственного академического театра им. Галиасгара Камала (Театр Камала). Возможности здания не ограничиваются функциями театра, это многофункциональный культурный центр и общественное пространство. В новом здании расположены 4 сцены для различных мероприятий (причем мероприятия могут проходить полностью автономно), коворкинг, общественные пространства и заведения, кафе, смотровая площадка и сувенирный магазин.*

## Другие примеры

- *В Улан-Удэ (Бурятия) идет строительство масштабного театрально-культурного центра «Байкал» — ключевого объекта нового мастер-плана города, призванного стать символом культурного развития столицы Бурятии. Комплекс расположится на набережной реки Селенга, в окружении городских улиц и общественных пространств. По проекту в здании предусмотрено множество специализированных пространств: малый зрительный зал, четыре балетных зала, оркестровый, репетиционный и хоровой залы, вокальные классы, студии звукозаписи и видеозаписи, фотостудия, кабинеты для занятий и творческой работы. Особое внимание уделяется созданию летней фестивальной площадки и благоустройству прилегающей территории, что позволит проводить масштабные городские и региональные культурные мероприятия на открытом воздухе.*
- *Культурно-образовательный комплекс во Владивостоке (Приморский край) — это крупнейший объект культурной инфраструктуры Дальнего Востока (общая площадь 86 587 м²), который объединит филиал Третьяковской галереи, Мариинского театра и Российского государственного института сценических искусств. Проект призван стать центром событий в сфере креативных индустрий, профессиональной подготовки и международного культурного обмена, формируя новую точку притяжения для жителей региона и Азиатско-Тихоокеанского пространства.*



- *Театр-ресторан «Огива» в Казани, Республика Татарстан, является примером мультимедийного пространства. Это мультимедийный гастрономический театр, который создает незабываемый и уникальный опыт для гостей с помощью сочетания кулинарного мастерства с визуальным искусством.*

#### **Варианты подсценариев**

- **Событийная специализация**  
Регион выстраивает инфраструктуру исполнительских искусств вокруг событийного календаря: создание культурных фестивалей, масштабных гастролей и продюсерских проектов, которые становятся визитной карточкой территории и привлекают туристический поток.
- **Комплексная система развития и продвижения региональных игроков на федеральном уровне**  
Запуск системной работы с представителями индустрии, в том числе создание резиденций, проведение гастролей и фестивалей, обучение и образовательные программы, проведение мастер-классов, продвижение мероприятий и институций.
- **Культурный центр нового поколения**  
Развитие многофункционального культурного центра нового поколения, сочетающего аутентичную архитектуру, гибкие пространства для сценических искусств, общественные зоны, медиаплатформы и резиденции для партнерских проектов. Центр не только ведет собственную репертуарную работу, но и активно используется для внешних фестивалей, коллабораций с образовательными организациями и гастролей, становится городской и региональной точкой притяжения для широкой и разнообразной аудитории.
- **Трансформация системы продвижения услуг**  
Переход исполнительских индустрий к активному онлайн-продвижению: сайты, социальные сети и цифровые площадки становятся ключевыми каналами продаж, коммуникации и расширения аудитории, а взаимодействие с федеральными платформами поддерживает устойчивый цифровой рост.

#### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий актуален для развития классических театральных форм: опера, балет, драматический театр, а также для трупп и театров с сильной локальной идентичностью, что позволит привлекать туристический поток.

#### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Событийная линейка и брендинг региона через крупные фестивали.
2. Строительство и модернизация театров, концертных залов.
3. Формирование продюсерских платформ.
4. Создание единой онлайн-афиши.
5. Модернизация сайтов региональных театров и коллективов.
6. Финансирование новых постановок театров.
7. Поддержка независимых театров.
8. Финансирование гастролей в макрорегионе и за рубежом.



9. Поддержка участия в федеральных фестивалях и конкурсах.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Исполнительские искусства»

### 4.1. Основные запросы сообщества

Показатели зрелости индустрии исполнительских искусств в регионах напрямую определяют спектр ключевых запросов профессионального сообщества. Каждое направление запросов отражает объективные потребности отрасли: от формирования стабильной финансовой базы и развитой сценической инфраструктуры до роста профессиональных компетенций, совершенствования механизмов продвижения и обеспечения эффективного диалога с государством и партнерским сообществом.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Критичность |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Гранты на постановку новых спектаклей и концертов, поддержка молодых режиссеров, хореографов, музыкантов;</li><li>• Компенсация затрат на продвижение, гастроли, маркетинг, участие в конкурсах и фестивалях;</li><li>• Льготные кредиты и субсидии для модернизации инфраструктуры театров, концертных залов, студий;</li><li>• Финансовая поддержка независимых коллективов и цифровых творческих проектов.</li></ul>                                                                                                                                                                                               | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"><li>• Спрос на современное практико-ориентированное обучение, стажировки, развитие цифровых компетенций, акселераторы для молодых команд;</li><li>• Дефицит профессиональных кадров: артистов, постановщиков, сценических и технических специалистов;</li><li>• Спрос на практико-ориентированные образовательные программы, стажировки, творческие лаборатории;</li><li>• Акселераторы, курсы повышения квалификации, менторство для молодых коллективов;</li><li>• Развитие цифровых и мультижанровых компетенций для современного искусства;</li><li>• Запрос на поддержки школ искусств и центров творчества.</li></ul> | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие современных сценических, репетиционных и концертных площадок, мастерских, продюсерских центров;</li> <li>• Доступ к цифровым платформам для стриминга спектаклей и концертов, онлайн-продажи билетов, электронных архивов;</li> <li>• Проведение фестивалей, конкурсов, резиденций, поддержка мобильных и инклюзивных площадок в регионах.</li> </ul>                                                                     | Высокая |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ к локальным, региональным и национальным площадкам для демонстрации новых спектаклей и концертов;</li> <li>• Прозрачные процедуры участия в отраслевых фестивалях и конкурсах, информационная и рекламная поддержка творческих коллективов;</li> <li>• Расширение каналов распространения через ТВ, радио, стриминг и онлайн-форматы;</li> <li>• Привлечение новых аудиторий и продвижение региональных брендов.</li> </ul> | Высокая |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение и расширение налоговых и административных льгот для театров, концертных организаций, независимых творческих лабораторий;</li> <li>• Гарантия стабильности нормативно-правовой среды и прозрачности процедур распределения грантов / субсидий;</li> <li>• Упрощение бюрократии при запуске новых проектов, поддержка цифровых форм;</li> <li>• Защита авторских прав для сценаристов, актеров и творцов.</li> </ul>      | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание творческих клубов, профессиональных ассоциаций, союзов и межрегиональных сообществ;</li> <li>• Организация регулярных фестивалей, семинаров, лабораторий и выставок;</li> <li>• Введение «единого окна» для диалога исполнительской индустрии с органами власти и бизнесом;</li> <li>• Расширение возможностей для нетворкинга, обмена опытом и междисциплинарных инициатив.</li> </ul>                                   | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная поддержка экспорта российских коллективов и проектов на зарубежные рынки (ЕАЭС, СНГ, Азия);</li> <li>• Помощь с продвижением постановок и программ в сфере международных фестивалей, гастролей и конкурсов;</li> <li>• Сохранение и развитие связей с партнерами по межгосударственным культурным инициативам и ассоциациям;</li> </ul>                                                                                   | Высокая |

- Организация совместных проектов, продвижение творцов за рубежом.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Исполнительские искусства»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Исполнительские искусства»

Драйверы развития сферы исполнительских искусств — это ключевые направления, которые формируют потенциал роста отрасли, обеспечивают приток инвестиций, стимулируют инновации и способствуют расширению аудитории.

| Драйвер                                  | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровизация и технологические инновации | Активное внедрение цифровых платформ для онлайн-трансляций, стриминга, продажи электронных билетов, работы с большими данными и мультимедийным контентом; развитие VR / AR (виртуальная и дополненная реальность) форматов, цифровых архивов, дистанционного образования. Это позволяет увеличить охват, вовлечь новые аудитории и создать новые формы творческого продукта.                                                                                                                 |
| Обновление и расширение инфраструктуры   | Модернизация театров, филармоний, концертных и выставочных залов, создание инклюзивных и мобильных площадок, открытие новых сценических и продюсерских пространств в регионах. Реализация программ по строительству креативных кластеров и интеграция инфраструктуры в единые цифровые и событийные сети на национальном уровне.                                                                                                                                                             |
| Профессионализация и развитие кадров     | Внедрение современных систем профильного образования: академий, колледжей, курсов повышения квалификации, лабораторий и акселераторов для режиссеров, артистов, продюсеров, технических специалистов. Формирование системы наставничества, стажировок и грантовых конкурсов для молодых талантов способствует притоку новых кадров и повышению качества постановок. Поддержка школ искусств и центров детского творчества, так как без этого звена не будет абитуриентов у творческих вузов. |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сотрудничество и мультиформатные коллаборации | Создание и поддержка кросс-секторальных проектов на стыке театра, музыки, музеев, танца, литературы, видеоискусства и цифровых форматов, стимулирование межрегиональных и международных программ, фестивалей, творческих резиденций и лабораторий. Это позволяет находить новые идеи, расширять аудитории и тиражировать лучшие практики.                          |
| Рост господдержки и стимулирующих мер         | Повышение объема прямых и конкурсных грантов, субсидирование постановок, модернизации, гастролей и фестивалей, развитие программ налоговых и кредитных льгот. Создание механизмов долгосрочного финансирования, стабильная нормативная база и гибкая система поддержки для инициатив всех масштабов ускоряют движение рынка.                                       |
| Международное позиционирование                | Активное участие российских коллективов и артистов в зарубежных фестивалях, гастролях и международных коллаборациях, развитие экспортных программ и продвижение бренда российского исполнительского искусства. Выход на новые рынки, признание на мировом уровне и обмен лучшими практиками усиливают престиж и открывают дополнительные источники финансирования. |

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Исполнительские искусства»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

Специфической особенностью исполнительских искусств является высокая доля зависимости и дотаций от государства, так как большая часть театров и концертных площадок в разных формах принадлежит государству. Для государственных учреждений характерно преобладание субсидий над внебюджетным финансированием, что формирует специфические условия для развития индустрии в целом.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность программ господдержки, сложность получения грантов, субсидий и иных мер поддержки для театров, музыкальных коллективов и независимых площадок.</li> <li>Отсутствие унифицированных стандартов продвижения региональных и современных форм исполнительских искусств.</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Острый дефицит квалифицированных кадров всех творческих и технических профессий (режиссеры, артисты, хореографы, продюсеры, звукорежиссеры), особенно в малых городах.</li> <li>● Высокая конкуренция за компетентных специалистов со стороны других креативных индустрий (медиа, кино, программное обеспечение).</li> <li>● Недостаточная поддержка программ подготовки и повышения квалификации.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Высокая доля бюджетных учреждений на рынке, как следствие, зависимость большого количества учреждений от государственных субсидий и низкая коммерческая эффективность: монополизация рынка государственными учреждениями затрудняет развитие частных и некоммерческих инициатив в этой сфере.</li> <li>● Высокие издержки внедрения новых технологий и мультимедийных решений, отсутствие долгосрочных инструментов поддержки и кредитных программ для малых и независимых проектов.</li> <li>● Ограниченность доступа к венчурному, государственному и частному финансированию.</li> <li>● Низкая рентабельность бизнеса из-за сезонности, высокой себестоимости постановок и нехватки оборотных средств.</li> <li>● Низкая оплата труда при высоких профессиональных требованиях.</li> </ul> |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Централизация ключевых учреждений и событий (ведущие театры, концертные залы, ресурсы технического обслуживания преимущественно в крупных городах).</li> <li>● Дефицит современных сценических, репетиционных и выставочных площадок в большинстве регионов.</li> <li>● Слабая развитость цифровых платформ, отсутствие единой системы продвижения, низкая доступность инновационных решений и сервисов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ограниченность локальных рынков, слабая покупательская способность аудитории в малых городах, недостаточное внимание к развитию новых форм потребления и маркетинговых решений.</li> <li>● Сокращение традиционной зрительской базы вследствие изменений в структуре досуга, недостаток узнаваемых региональных брендов и трудности с масштабным продвижением.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста и поддержку индустрии как элемента креативной экономики.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Исполнительские искусства»

В индустрии исполнительских искусств полноценное и устойчивое развитие возможно только при наличии сбалансированной ресурсной базы: разнообразных финансовых механизмов поддержки, современной инфраструктуры, развитой системы творческого и профессионального образования, а также эффективных информационных и коммуникационных каналов. Каждый из этих ресурсов играет ключевую роль для обеспечения роста и адаптивности отрасли: от появления новых проектов, премьер и гастрольных программ до поддержки творцов, развития кадрового резерва, формирования широкой аудитории и интеграции с международным культурным пространством.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Описание применения в индустрии «Исполнительские искусства»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>● Государственные, региональные и частные гранты для театров, концертных площадок, продюсерских центров и творческих коллективов;</li><li>● Субсидии на постановки, гастроли, фестивали; льготные кредиты для модернизации инфраструктуры;</li><li>● Премии, акселераторы и программы поддержки индивидуальных артистов, небольших и независимых коллективов.</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● Запуск и развитие новых театральных и музыкальных проектов;</li><li>● Финансирование постановок, фестивалей, конкурсов, гастрольных туров, награждение и продвижение молодых и региональных артистов;</li><li>● Расширение производства сценических, музыкальных, мультимедийных и экспериментальных проектов;</li><li>● Привлечение инвестиций в цифровые и образовательные форматы.</li></ul>                 |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Театры, филармонии, концертные и выставочные залы, репетиционные пространства, продюсерские и сценические мастерские, культурные центры;</li><li>● Креативные кластеры;</li><li>● Цифровые платформы и сцены для онлайн-трансляций;</li><li>● Мобильные и инклюзивные площадки;</li><li>● Сервисы бронирования билетов, централизованные базы данных, стриминговые сервисы.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Проведение фестивалей, конкурсов, резиденций;</li><li>● Организация гастрольных и коллаборативных программ;</li><li>● Развитие сетевого взаимодействия региональных и федеральных учреждений;</li><li>● Внедрение цифровых решений для продвижения и продаж билетов;</li><li>● Создание условий для развития независимых и малых коллективов, инклюзивных, мобильных и мультижанровых форм искусства.</li></ul> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образова-<br>тельные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Школы искусств, центры творчества, вузы и колледжи искусств, театра, музыки, хореографии;</li> <li>• Профильные программы и курсы повышения квалификации для режиссеров, актеров, музыкантов, технических специалистов;</li> <li>• Лаборатории, стажировки, акселераторы для молодых талантов;</li> <li>• Конкурсы и творческие олимпиады школьников и студентов;</li> <li>• Онлайн-платформы для обучения и саморазвития.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование нового поколения профессионалов сцены и технических специалистов;</li> <li>• Развитие кадрового резерва для региональных и федеральных учреждений;</li> <li>• Повышение креативных, цифровых и управленческих компетенций;</li> <li>• Интеграция с программами обмена и менторства;</li> <li>• Создание системы непрерывного образования в исполнительских и смежных видах искусства.</li> </ul> |
| Информа-<br>ционные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реестры театров, концертных залов и творческих коллективов;</li> <li>• Национальные и региональные онлайн-платформы, агрегаторы событий («Культура.РФ», TimePad);</li> <li>• СМИ, профессиональные сообщества, гильдии творцов;</li> <li>• Отраслевые конкурсы, премии, онлайн-кампании, мероприятия по популяризации сценического искусства.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Представление новых проектов и коллективов общественности;</li> <li>• Объединение отраслевых профессионалов для обмена опытом и повышения узнаваемости успешных практик и талантов;</li> <li>• Обеспечение доступа к актуальной аналитике рынка и календарю мероприятий;</li> <li>• Продвижение ключевых событий, формирование активной культурной повестки и медийного расширения аудитории.</li> </ul>      |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Исполнительские искусства»

| Мероприятие                                                               | Направление                          | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                               | Форматы работы                                                            | Ожидаемый результат и эффект                                                                                           | Показатели эффективности                                                                                                                                                            | Региональный орган исполнительно й власти          |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Финансовая поддержка</b>                                               |                                      |                                    |                                                                                |                                                                           |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                    |
| Финансирование новых постановок театров<br><br>Сценарий: 2                | Театры, коллективы                   | Производство                       | Гранты на разработку и постановку оригинальных спектаклей и премьер.           | 1. Конкурс проектов;<br>2. Целевые гранты.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие репертуара;</li> <li>Новые творческие работы.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Профинансированных постановок (&gt;12 / год);</li> <li>Новых премьер (&gt;8 / год).</li> </ul>                                               | Минкультуры, Агентство развития региона.           |
| Поддержка независимых театров<br><br>Сценарий: 2                          | Независимые театры, малые коллективы | Производство, потребление          | Льготные кредиты, субсидии, льготная аренда помещений.                         | 1. Конкурс, соглашения о поддержке;<br>2. Мониторинг расходов.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Укрепление независимого сектора;</li> <li>Новые культурные площадки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержанных театров (&gt;3).</li> </ul>                                                                                                     | Минкультуры, администрация региона.                |
| Финансирование гастролей в макрорегионе и за рубежом<br><br>Сценарий: 2   | Театры, коллективы                   | Дистрибуция, потребление           | Гранты на организацию выездных программ, турне, гастролей.                     | 1. Конкурс проектов;<br>2. Целевые гранты;<br>3. Логистическая поддержка. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение аудитории;</li> <li>Интеграция в национальную сцену.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организованных гастролей (&gt;6 / год);</li> <li>Новых зрителей (&gt;5 тыс. / год);</li> <li>Международных выездов (&gt;2 / год).</li> </ul> | Минкультуры, Министерство экономического развития. |
| Поддержка участия в федеральных фестивалях и конкурсах<br><br>Сценарий: 2 | Театры, коллективы                   | Дистрибуция, потребление           | Целевое финансирование участия в крупных всероссийских конкурсах и фестивалях. | 1. Конкурс на право получить поддержку;<br>2. Софинансирование.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение престижа;</li> <li>Получение наград и признания.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в федеральных событиях (&gt;10 / год);</li> <li>Полученных наград (&gt;5 / год).</li> </ul>                                          | Минкультуры, администрация региона.                |



| Мероприятие                                                                                     | Направлени<br>е                                | Элемент<br>цепочки<br>создания<br>стоимости              | Краткое описание                                                                                                                                              |                      | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                     | Ожидаемый результат и<br>эффект                                                                                                                                                        | Показатели<br>эффективности                                                                                                                                                    | Региональный<br>орган<br>исполнительно<br>й власти |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Организация<br>региональных<br>фестивалей и<br>конкурсов<br><br>Сценарий: 1                     | Театры,<br>музыканты,<br>молодые<br>коллективы | Производ-<br>ство,<br>потребление                        | Финансирование,<br>инфраструктурное и<br>организационное<br>обеспечение<br>фестивалей.                                                                        | 1.<br>2.<br>3.       | Гранты, абонементы;<br>Закупка услуг;<br>Работа с волонтерами.                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приток публики;</li> <li>• Интеграция направлений;</li> <li>• Культурное развитие региона.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведенных фестивалей (&gt;4);</li> <li>• Участников / зрителей (&gt;3 тыс. / фестиваль).</li> </ul>                                 | Минкультуры,<br>администрация<br>региона.          |
| Финансирован<br>ие совместных<br>постановок и<br>проектов<br><br>Сценарий: 1                    | Театры,<br>школы,<br>бизнес,<br>медиа, вузы    | Производ-<br>ство,<br>кооперация                         | Финансирование,<br>субсидии,<br>организация<br>совместных<br>постановок.                                                                                      | 1.<br>2.             | Соглашения;<br>Совместные постановки.                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые проекты и жанры;</li> <li>• Развитие партнерской экосистемы.</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кол-во реализованных проектов (&gt;10);</li> <li>• Кол-во партнеров в проектах (&gt;15).</li> </ul>                                   | Минкультуры,<br>Агентство<br>развития<br>региона.  |
| Событийная<br>линейка и<br>брендинг<br>региона через<br>крупные<br>фестивали<br><br>Сценарий: 2 | Все<br>сегменты                                | Потребление,<br>продвижение                              | Проведение<br>крупных<br>театральных<br>фестивалей, шоу,<br>масштабных<br>событий для<br>позиционирования<br>и формирования<br>культурного бренда<br>региона. | 1.<br>2.<br>3.       | Организация событий;<br>Конкурсы грантов;<br>Партнерство с бизнесом и СМИ.                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост культурного статуса региона;</li> <li>• Приток туристов;</li> <li>• Усиление бренда региона.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятий (&gt;3 / год);</li> <li>• Привлеченных зрителей (&gt;10 000 / год);</li> <li>• Публикаций (&gt;15 / год).</li> </ul>      | Минкультуры,<br>комитет по<br>туризму.             |
| <b>Образовательная поддержка</b>                                                                |                                                |                                                          |                                                                                                                                                               |                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                |                                                    |
| Программы<br>стажировок,<br>творческих<br>обменов<br><br>Сценарий: 2                            | Театры,<br>молодые<br>артисты,<br>коллективы   | Производ-<br>ство,<br>развитие                           | Поддержка очных<br>поездок,<br>краткосрочных<br>лабораторий,<br>обмена опытом.                                                                                | 1.<br>2.<br>3.       | Организация поездок;<br>Лаборатории;<br>Совместные проекты.                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональны<br/>й рост кадров;</li> <li>• Новые постановки.</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участников программ (&gt;80 / год);</li> <li>• Новых проектов (&gt;6 / год).</li> </ul>                                               | Минкультуры,<br>региональные<br>театры.            |
| Поддержка<br>местных<br>центров<br>творчества и<br>школ<br>искусства.<br><br>Сценарий: 1        | Детская<br>аудитория,<br>молодые<br>коллективы | Производ-<br>ство,<br>образова-<br>тельная<br>подготовка | Комплексная<br>поддержка центров<br>творчества и школ<br>искусства, с целью<br>сохранения и<br>развития<br>потенциала<br>подготовки кадров<br>для индустрии.  | 1.<br>2.<br>3.<br>4. | Привлечение талантливых преподавателей;<br>Организация мастер-классов с привлечением экспертов индустрии;<br>Разработка пакета новых востребованных платных услуг для центров;<br>Сетевые проекты и программы с другими регионами. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост количества обучающихся;</li> <li>• Увеличение количества новых платных услуг;</li> <li>• Рост партнерств с другими регионами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Число учащихся(+10% / год);</li> <li>• Количество платных услуг (+15% / год);</li> <li>• Количество партнерств (+5 / год).</li> </ul> | Минкультуры,<br>региональные<br>театры.            |
| <b>Инфраструктурная поддержка</b>                                                               |                                                |                                                          |                                                                                                                                                               |                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                |                                                    |

| Мероприятие                                                                              | Направлени<br>е                              | Элемент<br>цепочки<br>создания<br>стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                     |                            | Форматы работы                                                                                              | Ожидаемый результат и<br>эффект                                                                                                              | Показатели<br>эффективности                                                                                                                                                                     | Региональный<br>орган<br>исполнительно<br>й власти                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Строительство<br>и<br>модернизация<br>театров,<br>концертных<br>залов<br><br>Сценарий: 2 | Театры, ДК,<br>малые<br>сцены                | Производ-<br>ство,<br>потребление           | Возведение новых и<br>реконструкция<br>существующих<br>театральных и<br>концертных<br>пространств с<br>учетом<br>современных<br>стандартов.                          | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. | Проектирование;<br>Строительство;<br>Капремонт;<br>Закупка техники;<br>Внедрение современного оборудования. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Современная база для развития индустрии;</li> <li>Повышение конкурентоспособности региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Объектов (1);</li> <li>Доход от посещаемости (&gt;20 млн руб. / год);</li> <li>Новое оборудование (&gt;10 ед. / год).</li> </ul>                         | Минкультуры,<br>Министерство<br>строительства.                    |
| Создание арт-<br>резиденций и<br>креативных<br>хабов<br><br>Сценарий: 1                  | Молодые<br>артисты,<br>творческие<br>команды | Производ-<br>ство,<br>образование           | Организация новых<br>площадок,<br>акселераторов,<br>лабораторий.                                                                                                     | 1.<br>2.<br>3.             | Гранты на помещение;<br>Закупка оборудования;<br>Ремонт помещений.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Появление новых коллективов и работ;</li> <li>Рост инноваций.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Новых резиденций (&gt;2);</li> <li>Новых проектов (&gt;12 / год).</li> </ul>                                                                             | Минкультуры,<br>администрация<br>региона.                         |
| Формирование<br>продюсерских<br>платформ<br><br>Сценарий: 2                              | Все<br>сегменты                              | Дистрибуция,<br>продвижение                 | Создание платформ,<br>объединяющих<br>креативных<br>продюсеров и<br>команды для<br>запуска совместных<br>проектов и выхода<br>продукции региона<br>на крупные рынки. | 1.<br>2.<br>3.             | Создание продюсерских центров;<br>Программы акселерации;<br>Образовательные и нетворкинг-мероприятия.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост числа креативных команд, новых проектов и брендов.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Платформ (1 / год);</li> <li>Договоров (&gt;12 / год);</li> <li>Доход от заказов (&gt;2,5 млн руб. / год).</li> </ul>                                    | Минкультуры,<br>Агентство<br>развития<br>креативных<br>индустрий. |
| <b>Информационная поддержка</b>                                                          |                                              |                                             |                                                                                                                                                                      |                            |                                                                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |
| Создание<br>единой онлайн-<br>афиши<br><br>Сценарий: 2                                   | Все<br>сегменты                              | Дистрибуция,<br>продвижение                 | Разработка<br>централизованного<br>цифрового портала<br>региональных<br>событий<br>исполнительских<br>искусств.                                                      | 1.<br>2.                   | Конкурс на разработку,<br>финансирование ИТ-решений;<br>Интеграция с билетными системами.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Единая информационная точка;</li> <li>Интеграция театров;</li> <li>Рост посещений.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Событий на портале (&gt;200 / год);</li> <li>Уникальных пользователей (&gt;10 тыс. / мес.);</li> <li>Билетов через портал (&gt;5 тыс. / год).</li> </ul> | Минкультуры,<br>департамент<br>информационно<br>й политики.       |
| Поддержка<br>продвижения<br>событий в<br>местных медиа<br><br>Сценарий: 1                | Все<br>сегменты                              | Дистрибуция,<br>продвижение                 | Гранты на<br>медиасопровожден<br>ие, поддержка<br>продакшена и<br>публикаций.                                                                                        | 1.<br>2.                   | Грантовый отбор инфопартнеров;<br>Установка ключевых показателей<br>эффективности на публикации, соцсети.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост узнаваемости;</li> <li>Увеличение аудитории событий.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Публикаций (&gt;500 / год);</li> <li>Охват в соцсетях (&gt;50 тыс. / мес.).</li> </ul>                                                                   | Минкультуры,<br>департамент<br>информационно<br>й политики.       |

| Мероприятие                                                                           | Направлени<br>е | Элемент<br>цепочки<br>создания<br>стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                          |                | Форматы работы                                                                                        | Ожидаемый результат и<br>эффект                                                                                     | Показатели<br>эффективности                                                                                                                                                              | Региональный<br>орган<br>исполнительно<br>й власти                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модернизация<br>сайтов<br>региональных<br>театров и<br>коллективов<br><br>Сценарий: 2 | Все<br>сегменты | Дистрибуция,<br>продвижение                 | Комплексная<br>перезагрузка<br>цифровой<br>инфраструктуры:<br>улучшение сайтов,<br>создание онлайн<br>репрезентации,<br>выход на<br>федеральные<br>цифровые<br>платформы. | 1.<br>2.<br>3. | Модернизация сайтов;<br>Запуск онлайн продаж;<br>Интеграция, продвижение в соцсетях и<br>агрегаторах. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост онлайн-аудитории;</li> <li>Увеличение продаж и узнаваемости.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост онлайн-продаж (&gt;25% / год);</li> <li>Новых цифровых партнерств (&gt;5 / год);</li> <li>Посетителей сайтов (&gt;100 000 / год).</li> </ul> | Минкультуры,<br>департамент<br>информационно<br>й политики,<br>департамент<br>цифрового<br>развития. |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Индустрия «Исполнительские искусства» является перспективной отраслью и рынком, в том числе за счет потенциала цифровой трансформации. Для устойчивого развития индустрии необходим комплексный подход, включающий не только финансовые меры, но и регуляторную, инфраструктурную, образовательную и информационную поддержку, направленную на формирование технологического суверенитета, развитие экспортного потенциала и создание конкурентоспособных региональных экосистем.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Исполнительские искусства» в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии в регионе.

| Этап                                                                      | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Результат этапа                                                                                                    | Срок                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li><li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li><li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li><li>4. Инфраструктурный аудит.</li><li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li></ol> | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона. | 2<br>месяца <sup>3</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ цепочки создания стоимости в индустрии в регионе.</li><li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li></ol>                                                                                                         | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                      | 1<br>месяц               |

<sup>3</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                         |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                | 3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                         |             |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости в индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1<br>месяц  |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                          | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2<br>месяца |
| 5. Детализация мероприятий                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ).                        | 2<br>месяца |
| 6. Реализация и мониторинг                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                                                   | Постоянно   |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Афиша (в контексте исполнительских искусств)** — информационный ресурс (электронный или печатный), содержащий сведения о предстоящих спектаклях, концертах, фестивалях и других событиях, их датах, времени, месте проведения и участниках. Используется для информирования аудитории и продвижения событий.

**Гастроли** — выездная деятельность творческого коллектива (театра, оркестра, труппы) с представлением своих произведений (спектаклей, концертов) в других городах или странах. Является важным элементом дистрибуции и экспорта услуг в исполнительских искусствах.

**Дистрибуция (в исполнительских искусствах)** — комплекс процессов, связанных с доведением культурного продукта (спектакля, концерта) до зрителя. Включает выбор площадок, организацию показов, продажу билетов, работу с билетными операторами и организацию трансляций.

**Гибридный формат события** — мероприятие, проводимое одновременно для очной аудитории в зале и для онлайн-аудитории через интернет-трансляцию.

**Иммерсивный театр** — форма театрального искусства, стирающая границу между сценой и зрительным залом, где зрители становятся активными участниками действия, погружаясь в художественную реальность.

**Инклюзивный проект (в культуре)** — творческий проект (спектакль, концерт, фестиваль), специально адаптированный для восприятия и участия людей с различными формами инвалидности, а также направленный на их вовлечение в культурный процесс в качестве зрителей или создателей.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Исполнительские искусства** — креативная индустрия, охватывающая деятельность по созданию и живому представлению сценических произведений. Она включает театры (драматические, оперные, балетные, кукольные), филармонии, концертные организации, цирки, независимые коллективы и труппы, а также вспомогательную деятельность, связанную с постановкой и организацией представлений.

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют

условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Продюсерский центр / Продюсерская компания** — организация или юридическое лицо, осуществляющее финансовое, организационное и творческое руководство проектами в сфере исполнительских искусств, от поиска идеи и привлечения ресурсов до организации производства, дистрибуции и продвижения.

**Промоутер (в исполнительских искусствах)** — специалист или компания, занимающиеся организацией, рекламой и продвижением отдельных концертов, шоу, фестивалей или турне.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Творческая (арт-) резиденция** — программа, предоставляющая художникам, режиссерам, хореографам и другим творцам временное рабочее пространство, ресурсы и иногда стипендии для создания новых работ, обмена опытом и профессионального развития.

**Технический специалист (в исполнительских искусствах)** — профессионал, обеспечивающий техническую сторону постановки: художник по свету, звукорежиссер, гример, костюмер, монтировщик сцены и др.

**Фестиваль (театральный, музыкальный)** — масштабное культурное событие, представляющее собой цикл представлений, концертов или показов, объединенных общей темой, концепцией или географией участников, часто включающее конкурсную программу.

**Фиджитал (phygital) формат** — гибридный формат мероприятия, который одновременно происходит в физическом пространстве (на сцене) и транслируется в цифровой среде (онлайн-стриминг), объединяя опыт очных и удаленных зрителей.

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Цифровизация** — распространение электронных и мультимедийных форматов, рост новых каналов взаимодействия.

### Инструменты развития

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий (Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ), Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ), фонды предпринимательства).

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и помощь в преодолении административных барьеров.



## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Исполнительские искусства»

Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)

1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 № 2290-р)

Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ

2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»

2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»

2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»

Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)

Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч.4) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ

Постановление Правительства РФ от 26.06.2015 г. № 640 (ред. от 08.05.2025) «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания с изменениями и дополнениями»

Положение о театре в Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» от 25.03.1999 г. № 329 (ред. от 14.07.2020)

Положение о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» от 25.03.1999 г. № 329 (ред. от 14.07.2020)

Приказ Минкультуры России от 27.04.2018 г. № 599 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий оказания услуг организациями культуры»

Приказ Минкультуры России от 20.02.2015 г. № 277 «Об утверждении требований к содержанию и форме предоставления информации о деятельности организаций культуры, размещаемой на официальных сайтах уполномоченного федерального органа исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций культуры в сети "Интернет"».

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий

<https://asi.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Ассоциация концертно-театральных и билетных организаций (КТиБО)** — содействие развитию цивилизованного рынка билетов, стандартизация, экспертная поддержка и продвижение современных решений в билетных сервисах

<https://ktibo.ru>

**Ассоциация музыкальных театров России** — объединяет государственные и негосударственные музыкальные театры для обмена опытом, реализации совместных проектов, методической поддержки и продвижения музыкального театра

<https://muzeatr.ru/>

**Ассоциация театральных музеев России** — содействие сохранению и популяризации театрального наследия, объединение музеев, театров и экспертов отрасли

<https://theatre-museum.ru/association>

**Грантодатели в области культуры и искусства** — крупнейшие федеральные и региональные институты поддержки, база актуальных грантов и конкурсов

<https://grants.culture.ru/grantors/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российского дизайна

<https://culture.gov.ru/>

**Национальная Ассоциация Драматургов (НАД)** — поддержка российских авторов и продвижение современной драматургии, экспертные советы и конкурсы

<https://rudrama.ru/about-the-association/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**Союз композиторов России** — профессиональное объединение композиторов, музыковедов и музыкальных деятелей, проведение конкурсов, фестивалей, публикация нот, поддержка авторских прав

<https://unioncomposers.ru/>

**Союз театральных деятелей Российской Федерации (СТД РФ)** — крупнейшее профессиональное объединение в сфере сценических искусств, экспертная поддержка, фестивали, лаборатории, профессиональная защита  
<https://stdrf.ru/souyz/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития  
креативной индустрии  
«Кино, телевизионные программы  
и фильмы»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление.....</b>                                                                                                                                  | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение .....</b>                                                                                                                                | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                                                      | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                                           | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                                                   | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                                                    | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                                                | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                                         | 6         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                                                          | 6         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                                              | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений.....                                                                                | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана.....                                                                                       | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».....</b>                                                                   | <b>8</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».....                                                                    | 8         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».....                                                               | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».....                  | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....                      | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....                    | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....                                   | 11        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»..... | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона .....                                                          | 14        |
| 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                                  | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионе.....</b>                                                           | <b>18</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы». 18                                                                            |           |
| Эффект 1. Продвижение бренда региона и рост туристической привлекательности .....                                                                       | 18        |
| Эффект 2. Создание рабочих мест и экосистемы производства креативного контента в регионе.....                                                           | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» 19                                                                            |           |

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Сценарий 1. Укрепление культурного бренда и развитие локальной идентичности региона через развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» ..... | 19        |
| Сценарий 2. Регион — «съемочная площадка» и центр «кинотуризма» .....                                                                                       | 22        |
| Сценарий 3. Регион — событийный центр «кинотуризма» .....                                                                                                   | 24        |
| Сценарий 4. Выход региона на внешние рынки через специализацию в производственной цепочке индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....          | 26        |
| Сценарий 5. Выстраивание полного цикла производства и выход на внешние рынки .....                                                                          | 28        |
| Сценарий 6. Регион — анимационно-мультимедийный инновационный центр                                                                                         | 31        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....</b>                                                         | <b>34</b> |
| 4.1. Основные запросы сообщества .....                                                                                                                      | 34        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....                                                                   | 35        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии .....                                                                                                                    | 35        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии .....                                                                                                                     | 36        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....</b>                                                         | <b>38</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....</b>                                                               | <b>39</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                                                                       | <b>46</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                                                            | 46        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                                                                    | 46        |
| <b>8. Приложения .....</b>                                                                                                                                  | <b>49</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                                                                      | 49        |
| Креативная экономика .....                                                                                                                                  | 49        |
| Инструменты развития .....                                                                                                                                  | 50        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» .....                            | 51        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                                                                    | 52        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне или выделенную продуктовую нишу (для индустрии кино это может быть, например, позиционированием региона как места для проведения съемок, специализация на анимации и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.



## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, ПО, рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

Индустрия кино, сериалов и анимации (далее — индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы») в значительной мере связана с такими креативными индустриями, как:

- Музыка: в производстве кино используются музыкальные композиции, что создает на них дополнительный спрос и приводит к росту авторских отчислений
- Книжное дело: экранизации книг создают спрос на литературные произведения, повышая интерес к ним и формируя доход для правообладателей
- Видеоигры: создаются фильмы по мотивам видеоигр, что обеспечивает дополнительный доход для их создателей
- Реклама и пиар: каналы распространения кино являются рекламной площадкой, при этом для продвижения кино необходимы рекламные кампании
- Мода: продукция индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» создает спрос на продукцию моды, а также формирует модные тренды
- Программное обеспечение: индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» использует программное обеспечение на всех этапах производства

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» представляет собой совокупность творческих, технологических и предпринимательских практик, направленных на разработку, производство, продвижение и распространение аудиовизуального контента.

Индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» включает несколько ключевых видов продуктов: (1) кинофильмы и сериалы, (2) анимационные фильмы и сериалы, (3) телевизионные программы.

Согласно классификатору Министерства экономического развития РФ, индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» представлена несколькими кодами ОКВЭД, включая: 59.11 «Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ», 59.12 «Деятельность монтажно-компоновочная в области производства кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ», 59.13 «Деятельность по распространению кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ» и 59.14 «Деятельность в области демонстрации кинофильмов».

Основная концентрация деятельности индустрии наблюдается в Москве и Московской области (~86% выручки организаций). Следующие топ-10 регионов (Санкт-Петербург, Ленинградская область, Свердловская область, Челябинская область, Краснодарский край, Республика Марий Эл, Иркутская область, Ростовская область, Республика Татарстан, Приморский край) генерируют около 5% выручки организаций в России.

Состояние и развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем рынка индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.), Количество продуктов (фильмов, сериалов и др.), вышедших на федеральный прокат (ед.) |
| Кадровый потенциал     | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ вузов и ссузов в регионе, готовящих профильных специалистов (ед.)                                                                                                                                                                  |
| Экспорт                | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество международных партнерств (ед.), Количество продуктов                                                                                                                                                                                          |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | (фильмов, сериалов и др.), участвующих в международных показах (ед.)                                                                                                                                                                                                                  |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или продуктов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество номинаций продуктов региона в федеральных и международных премиях (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

В индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» цепочка создания стоимости представлена широким перечнем участников, часть из которых не является субъектами индустрии (\*).

| № | Звено цепочки создания стоимости | Участники цепочки                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Заказ контента                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продюсерские компании</li> <li>• Видеостриминговые сервисы</li> <li>• *Телеканалы</li> <li>• *Государство</li> </ul>                                    |
| 2 | Производство                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продакшен-компании</li> <li>• Постпродакшен-компании</li> <li>• Киноинфраструктурные компании</li> <li>• *Сервисные компании (ренталы и пр.)</li> </ul> |
| 3 | Дистрибуция                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дистрибьюторы, в т.ч. экспортеры</li> </ul>                                                                                                             |
| 4 | Потребление                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кинотеатры</li> <li>• Видеостриминговые сервисы</li> <li>• *Телеканалы</li> </ul>                                                                       |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Во многих регионах индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» находится в разной степени зрелости и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами (например, только продакшен-компаниями и кинотеатрами). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии<sup>1</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии.

### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии на ключевые звенья цепочки создания стоимости, присутствующие (зарегистрированные) в регионе, например:

| № | Звенья цепочки создания стоимости | Участники цепочки                                                                                                                                                                          |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Заказ контента                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Продюсерские компании</li><li>• Видеостриминговые сервисы</li><li>• Телеканалы</li><li>• Государство</li></ul>                                     |
| 2 | Производство                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Продакшен-компании</li><li>• Постпродакшен-компании</li><li>• Киноинфраструктурные компании</li><li>• Сервисные компании (ренталы и пр.)</li></ul> |
| 3 | Дистрибуция                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Дистрибьюторы, в т.ч. экспортеры</li></ul>                                                                                                         |
| 4 | Потребление                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Кинотеатры</li><li>• Видеостриминговые сервисы</li><li>• Телеканалы</li></ul>                                                                      |

<sup>1</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках конкретной индустрии, а не во всем спектре креативных индустрий.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — оценка доли количества субъектов в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход предполагает определение специализации региона на основании концентрации субъектов индустрии в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие образовательных программ (вузы, ссузы, курсы), готовящих специалистов для индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- съемочные павильоны (павильоны для натурных и интерьерных съемок, хромакей-зоны, XR / LED-площадки и др.);
- кинокластеры и кинопарки (инфраструктурные центры, предоставляющие комплекс услуг);
- студии постпродакшена (киностудии, студии 3D-эффектов и др.);

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадров и инфраструктуры).

Например, специализация региона, как площадки для кинопроизводства, обоснована, если в регионе представлена развитая инфраструктура для съемок, присутствуют профильные сервисные компании и команды, при этом вузы готовят достаточное количество технических специалистов по работе с кинооборудованием.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,2 \times E + 0,4 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки' создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона



$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                    | Экономические показатели                                                                                    | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, Геоинформационные системы (региональные и общедоступные), Министерство культуры РФ (также | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития РФ (также региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

|                                                  |  |  |  |
|--------------------------------------------------|--|--|--|
| региональное),<br>«СПАРК-Интерфакс» <sup>2</sup> |  |  |  |
|--------------------------------------------------|--|--|--|

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом партнеров в индустрии способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

### 2.4. Ключевые факторы: субъекты и инфраструктура

Особенностью индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» является сочетание творческих, технологических и производственных процессов, требующих участия широкого круга профессиональных субъектов и развитой инфраструктуры. Индустрия имеет выраженный проектный характер, при этом набор участников проекта варьируется в зависимости от типа итогового продукта.

| Тип                   | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                 | Примеры                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Продюсерские компании | Профессиональные участники рынка, формирующие креативную и финансовую модель проектов: иницируют и развивают идеи фильмов и сериалов, привлекают финансирование, комплектуют творческие и технические команды, управляют производственным процессом и правами на контент | Кинокомпания «Сахафильм» (Якутск), компания «Киногород» (Екатеринбург), продюсерский центр «Иман Фильм» (Казань), продюсерский центр «ФСК» (Новосибирск), кинокомпания «СТВ» (Санкт-Петербург), киностудия Yellow, Black and White (Москва) |

<sup>2</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Видеостриминг-<br>вые сервисы    | Цифровые платформы, обеспечивающие заказ, агрегирование, хранение и доставку аудиовизуального контента конечному зрителю; выступают крупными заказчиками оригинального контента и каналом его монетизации                                             | онлайн-кинотеатр «Кинопоиск», цифровой видеосервис и кинотеатр Wink, стриминговый сервис Okko, онлайн-кинотеатры Start, Premier, IVI, more.tv, KION                                                                |
| Продакшен-<br>компании           | Компании, отвечающие за организацию и проведение съемочного процесса: подготовительный период, подбор локаций, кастинг, производство (съемки) кинофильмов, сериалов и телевизионных программ, управление съемочной группой и техническим обеспечением | Кинокомпания 1-2-3 Production (Москва), продюсерский центр FilmspbTV production (Санкт-Петербург), студия ICON FILM (Екатеринбург), студия «Way Production» (Нижний Новгород), киностудия «Студия Ц» (Новосибирск) |
| Постпродакшен-<br>компании       | Компании, специализирующиеся на обработке отснятого материала: монтаж и цветокоррекция, запись и обработка звука, создание визуальных эффектов и графики и др.                                                                                        | Студия визуальных эффектов и анимации CGF (Москва), постпродакшен-компания Nika Digital (Москва), постпродакшен-студия VZLET Postproductions (Москва), студия Media Lab (кластер «Квартал Труда», Якутск)          |
| Киноинфраструктурные<br>компании | Операторы инфраструктуры для производства кино: киностудии и павильоны, XR / LED-площадки, кинокластеры, базы реквизита и костюмов и др.                                                                                                              | Киноконцерн «Мосфильм» (Москва), Свердловская киностудия (Екатеринбург), кинокомпания «Сахафильм» (Якутск)                                                                                                         |
| Анимационные<br>студии           | Организации, осуществляющие производство анимационного контента                                                                                                                                                                                       | Анимационная студия «Мечталет» (Хабаровск), группа компаний «Рики» (Санкт-Петербург), анимационная студия «Пилот» (Москва), анимационная студия «Воронеж» (Воронеж)                                                |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дистрибьюторы                  | Организации, занимающиеся закупкой прав на фильмы и сериалы и их последующей реализацией в различные каналы дистрибуции                                                                                                                                 | Дистрибьюторское агентство «Вольга» (Москва), кинопрокатная компания «ПРовзгляд» (Москва), дистрибьюторская компания «Наше кино» (Москва), кинопрокатная компания «Кинологистика» (Санкт-Петербург) |
| Кинотеатры                     | Операторы кинопроката, обеспечивающие публичный показ фильмов и иной аудиовизуальной продукции на собственных площадках                                                                                                                                 | Федеральные сети: «Каро», «Синема Парк», «Формула Кино», «Синемакс», «Киномакс»;<br>Региональные кинотеатры: «Победа» (Новосибирск), «Аврора» (Санкт-Петербург), «Космос» (Екатеринбург)            |
| <b>Инфраструктура</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |
| Съемочные павильоны            | Специализированные помещения и студийные комплексы для натурных и интерьерных съемок                                                                                                                                                                    | Съемочные павильоны и видеостудия Sunlight Studio (Московская область), фото и видеостудия 7Sky (Санкт-Петербург), съемочные павильоны Kinoangar (Санкт-Петербург)                                  |
| Кинокластеры и кинопарки       | Организации, осуществляющие информационную и производственную поддержку индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»; часто содержат комплексы полного цикла производства контента, объединяющие на одной площадке павильоны, постпродакшен и др. | Московский кинокластер (Москва), Кинокластер «Якутия» (Якутск)                                                                                                                                      |
| Образовательная инфраструктура | вузы, ссузы, центры дополнительного образования, также дома культуры, медиатеки и креативные пространства, предоставляющие площадки и оборудование для обучения технических и творческих специалистов; формируют                                        | ВГИК имени С. А. Герасимова (Москва), Школа-студия МХАТ имени А. П. Чехова (Москва), Киношкола «Свободное кино» (Екатеринбург), Киношкола при                                                       |

|                            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | кадровый резерв и точки входа в профессию                                                            | кинокомпании «Сахафильм» (Якутск)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Экосистема</b>          |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, кинорынки, форумы и конференции; обеспечивают коммуникацию отрасли и продвижение проектов | Фестивали: Московский международный кинофестиваль (Москва), фестиваль короткометражного и дебютного кино «Короче» (Калининград), международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух огня» (Ханты-Мансийск), фестиваль кино и театра «Амурская осень» (Благовещенск);<br>Форумы, конференции, кинорынки: «Российский кинобизнес» (Москва), Санкт-Петербургский международный контент форум (Санкт-Петербург) |

### 3. Сценарии развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» может стать для регионов стратегическим фактором конкуренции и системной трансформации. Индустрия создает высококвалифицированные рабочие места, стимулирует развитие смежной инфраструктуры и сервисов, а также влияет на туристический поток и узнаваемость территории. Кинопроекты и индустриальные события помогают формировать локальную идентичность и продвигать регион на федеральном и международном уровнях. Проекты в сфере кино могут являться катализаторами, которые приводят к измеряемым экономическим, социальным и репутационным эффектам.

##### Эффект 1. Продвижение бренда региона и рост туристической привлекательности

Кино и сериалы работают как «витрина» территории: показывают уникальные локации, запускают интерес к культуре и повышают узнаваемость региона у широкой аудитории. При системной работе (кинокомиссия, пакет сервисов для съемочных групп, событийная экосистема) это конвертируется в рост туристического потока и усиление бренда территории.

Например, в Мурманской области развитие кинопроизводства поддерживается через Центр развития кинопроизводства и кинокомиссию, а также через событийную повестку (фестиваль «Северный характер»), что усиливает медийную представленность региона и является одним из факторов увеличения туристического потока (рост более чем в два раза с 2020 по 2024 годы).

Другой пример — Республика Саха (Якутия), где сформирована полная цепочка производства (студии, кинопоказы, онлайн-кинотеатр местного кино и др.), за счет чего успешно реализуется продвижение локальной идентичности на федеральном и международном уровне.

##### Эффект 2. Создание рабочих мест и экосистемы производства креативного контента в регионе

Развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» создает цепочки занятости: производство, постпродакшен, техника, сервисы, образование и инфраструктура. Регион, где появляются устойчивые механизмы поддержки и «производственный контур», удерживает кадры, привлекает команды извне и формирует профессиональное сообщество, которое затем усиливает и другие креативные индустрии.

Например, Санкт-Петербург — один из лидеров по объему кинопроизводства за счет сочетания инфраструктуры, кадров и инструментов поддержки (включая рибейты до 30%), что делает регион стабильной производственной площадкой с большим количеством рабочих мест в индустрии и активным развитием смежных креативных индустрий (ПО, видеоигры, музыка и других).

Другой пример — Пермский край, где выстроена комплексная экосистема поддержки кинопроизводства (кинокомиссия, грантовые инструменты, рибейт-программа, профильные мероприятия, доступность оборудования и сервисов для съемочных групп). Это формирует устойчивый «производственный контур» в регионе и, помимо рабочих мест в самом кино, ускоряет развитие смежных креативных индустрий: рекламного видеопродакшена (за счет концентрации компетенций, локаций и оборудования для съемок контента) и локальных производств одежды (через спрос со стороны кино на реквизит, костюмы и пошив, включая компенсацию части затрат на такие работы в рамках кинопроизводства в регионе).

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Укрепление культурного бренда и развитие локальной идентичности региона через развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Этот сценарий предполагает опору на культурную, историческую и этническую уникальность региона как основу для развития индустрии кино, сериалов и анимации. В рамках данного сценария внутренний спрос на локальные истории становится ключевым драйвером создания оригинального контента, который постепенно формирует устойчивый культурный бренд региона. Реализация сценария подразумевает развитие полного цикла производства локального контента, включая сценарную работу, продакшен, постпродакшен и локальные каналы продвижения. Такой подход усиливает региональную идентичность, вовлекает местное сообщество и позволяет создать продукты, востребованные как внутри региона, так и за его пределами.

#### Логика реализации

- Выявление ключевых культурных кодов и анализ общественного запроса;
- Анализ представленности индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионе по цепочке создания стоимости;
- Формирование творческого сообщества, поддержка местных авторов, работающих с локальной идентичностью;
- Привлечение заинтересованных представителей креативного сообщества России и мира (например, режиссеров федерального и международного уровня);
- Создание институтов поддержки: региональные фонды, льготы, сервисы, экспертные центры, мероприятия;

- Организация полного цикла производства локального контента: инициация проекта → продакшен → постпродакшен → дистрибуция.

### Региональный контекст

Сценарий подходит регионам с ярко выраженной культурной, этнической, языковой или исторической самобытностью, а также тем территориям, где локальная идентичность уже является элементом общественного запроса и культурной политики. Он особенно эффективен в регионах с развитым или растущим локальным сообществом авторов, исследователей, художников, создающих спрос на собственные культурные коды.

Для успешной реализации необходим набор компетенций по созданию контента (сценаристы, режиссеры, продюсеры, технические специалисты и др.), инфраструктура, механизмы привлечения финансирования и организации каналов дистрибуции. Подходит регионам, как ориентированным на покрытие внутреннего спроса, так и регионам, ориентированным на продвижение своих культурных кодов на федеральной и международной арене.

### Кейс региона

- В Якутии сформировался феномен региональной индустрии, базирующейся на локальном языке, культурном коде и внутреннем зрительском спросе. Исследователи описывают якутское кино как самостоятельный центр кинопроизводства в России, где ежегодно выпускается значительное количество полнометражных фильмов, часто с низкими бюджетами, но высокой степенью локальной вовлеченности. В республике фактически сформирован почти полный цикл: национальная кинокомпания «Сахафильм», сеть кинотеатров, система региональной поддержки (закон о кинематографии, конкурсы субсидий), а также собственный онлайн-кинотеатр якутских фильмов SAKHAMOVIE.RU, который позволяет легально смотреть якутские фильмы дома и поддерживает дистрибуцию локального контента. При этом Якутское кино последовательно выходит на российский и международный уровень: якутские фильмы входят в программы крупных фестивалей, а в 2017 году на Пусанском международном кинофестивале была представлена специальная программа «Саха кино: Мир магической природы и мифов», где показали отдельный блок якутских картин и презентовали книгу о феномене якутского кино. Фестивали и рынки в Южной Корее и других странах Азии становятся важными площадками продвижения бренда «Yakut / Sakha cinema» и развития международных связей.

### Другие примеры

- Республика Татарстан системно развивает национальное кино, опираясь на татарский язык, историю и исламскую культуру; татарские фильмы и фестивали рассматриваются как инструмент продвижения региона и его культурной идентичности. В 2025 году «ТатарКино» по запросу партнеров готовит каталог татарстанских фильмов для показа в странах арабского мира, а татарстанско-казахстанская драма «Тарлан» уже приобретена Турцией. В 2024 году в Ираке прошел отдельный фестиваль татарстанского кино, где были показаны картины «Ибн Фадлан», «Халима», «Гора влюбленных» и другие. Таким образом, регион последовательно выстраивает экспорт своего национального кино в мусульманские страны, используя общность культурных и религиозных кодов как основу для внешней дистрибуции.



## **Варианты подсценариев**

### **1. Реализация на внутреннем рынке**

Подразумевает высокий спрос на локальную идентичность и культурные коды со стороны населения региона и реализацию продукта индустрии на внутреннем рынке.

### **2. Реализация на федеральном и международном рынке**

Предполагает использование локальной идентичности как точки входа в федеральный и мировой рынок с упором на уникальные истории и формирование устойчивого культурного бренда региона. Данный подсценарий может быть реализован как следующий шаг после реализации на внутреннем рынке.

## **Особенности реализации**

Реализация сценария усиливает смежные креативные индустрии и отрасли, поскольку кино способствует росту спроса на многие виды работ и продуктов в сфере культуры и креативной экономики. В частности, стимулируется создание и экранизация современных литературных произведений, съемки локальной документалистики, постановочные практики и сценические искусства, создание оригинальной музыки по локальным мотивам, разработка визуальной айдентики и художественных решений (иллюстрация, костюмы и реквизит, дизайн), реализация музейных, выставочных и просветительских форматов на основе экранного контента (экспозиции по мотивам фильмов, мультимедийные выставки, образовательные программы, публичные обсуждения), а также создание локальных профильных медиа и СМИ вокруг регионального контента. Одновременно сценарий способствует продвижению локальной идентичности региона на федеральном и международном уровне: успешные фильмы и сериалы по местным сюжетам повышают узнаваемость территории, стимулируют интерес к языку, кухне, природе и традициям региона и создают основу для культурного экспорта. Таким образом, в долгосрочной перспективе формируется единая «экосистема локального контента», где кино выступает центром кооперации и развития смежных отраслей и креативных индустрий.

Ключевой риск сценария — ограниченность аудитории (особенно на старте каждого из сценариев), что потребует особого внимания к продвижению и дистрибуции. Также к рискам можно отнести нестабильность международных коммуникаций и партнерств, поэтому на данный момент ключевыми рынками реализации креативного продукта являются внутренний рынок региона и федеральный рынок России.

## **Мероприятия по развитию индустрии<sup>3</sup>**

1. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона.
2. Запуск программы повышения квалификации кадров.
3. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
4. Проведение региональных экспортных миссий.
5. Организация фестиваля федерального уровня.
6. Создание регионального кинокластера полного цикла.
7. Создание кинокомиссии и запуск системы региональных рибейтов.
8. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.

---

<sup>3</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

## 9. Создание региональной платформы создания и дистрибуции контента

### Сценарий 2. Регион – «съемочная площадка» и центр «кинотуризма»

Этот сценарий предполагает развитие региона как привлекательной локации для российских и международных съемочных групп. В рамках данного сценария регион использует природное разнообразие, архитектурные особенности, климатические преимущества как ключевые элементы своего конкурентного предложения. Реализация сценария требует формирования комплексной сервисной инфраструктуры, способной обеспечивать внешний продакшен: кинокомиссия, рибейты (системы компенсации затрат на съемки), сервисные компании, логистические решения, подготовка специалистов по сопровождению съемок. Такой подход позволяет региону быстро войти в индустрию, а также способствует созданию высокопроизводительных рабочих мест, росту экономического и туристического потенциала региона.

#### Логика реализации

- Анализ локационного потенциала региона и формирование базы локаций;
- Анализ доступности сервисной инфраструктуры для съемок (аренда оборудования, логистические услуги и др.);
- Создание кинокомиссии и запуск системы рибейтов;
- Обеспечение доступности необходимой сервисной инфраструктуры (закупка оборудования, подготовка кадров и др.);
- Продвижение региона как съемочной локации на федеральных и международных площадках;
- Организация системного привлечения внешних съемочных групп и увеличение объема снимаемых проектов.

#### Региональный контекст

Сценарий применим для регионов, обладающих выраженными природными, архитектурными или климатическими преимуществами, которые могут выступать ключевыми элементами конкурентного предложения. Он подходит как территориям с ярко выраженным природным разнообразием (горные, арктические, степные, побережные регионы), так и регионам с развитой урбанистической средой и разнообразными историческими локациями.

Сценарий наиболее эффективен там, где уже существуют базовые элементы инфраструктуры – гостиницы, логистические и сервисные компании (прокат оборудования, реквизита и др.). Он также подходит регионам, только начинающим развивать киноиндустрию: входные инвестиции для реализации ограничены, а эффект – существенный и измеримый. Оптимален для регионов, стремящихся стимулировать туризм, формировать положительный имидж и привлекать внешние инвестиции.

#### Кейс региона

- В Мурманской области действует Центр поддержки кинопроизводства и работает кинокомиссия, которая ведет базу локаций (Териберка, Кировск, Мурманск и др.), активно продвигает их для съемок, в том числе за счет уникальных северных пейзажей и полярного сияния. В регионе действует система рибейтов (кинопродакшену

компенсируется до 30% затрат), проводится ежегодный фестиваль кино «Северный характер».

### **Другие примеры**

- Калининградская область уже традиционно используется российской киноиндустрией как «европейская» локация благодаря сохранившейся архитектуре и природным объектам. В регионе действует система рибейтов, в том числе на музыкальные клипы. Также в Калининграде проводится ежегодный фестиваль дебютного и короткометражного кино «Короче» и организуются премьерные показы проектов, снятых в регионе.

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Природная специализация**

Локальный бренд строится на природных объектах и особенностях: горы, тундра, побережье, пустынные зоны, северная эстетика, длинный световой день и др.

#### **2. Урбанистическая и технологическая специализация**

Регион предлагает масштабные исторические и / или современные пространства: архитектура, музеи, индустриальные зоны и др.

### **Особенности реализации**

Сценарий стимулирует развитие смежных креативных индустрий преимущественно через сервисный и прикладной сегменты: рекламное производство, фотобизнес, дизайн среды, музыкальное сопровождение, событийный менеджмент. Растет спрос на локальные креативные команды, способные быстро подключаться к внешним съемкам (дизайн, костюм, грим, локальные продюсеры, координаторы массовки, сервисы питания съемочных групп). При системной работе регион может постепенно перейти от чисто сервисной модели к участию в совместном продакшене и затем к созданию собственного контента.

Реализация сценария напрямую влияет на туризм и событийную индустрию: популярные локации становятся объектами «кинематографического туризма», усиливается спрос на гостиницы, рестораны, транспорт, локальные экскурсионные продукты. Региональный бренд связывается с визуальными образами, узнаваемыми по фильмам и сериалам, что повышает привлекательность территории для туристов и инвесторов. При этом создается устойчивый спрос на логистическую, гостиничную и сервисную инфраструктуру, а также на специалистов по кинокомиссии, организации съемок, координации проектов.

Ключевые риски — зависимость от внешних решений продюсеров и нестабильность потока проектов. Возможны экологические и социальные риски при массовых съемках (нагрузка на природу и городскую среду, конфликты с местными сообществами).

### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>4</sup>**

1. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона
2. Запуск программы повышения квалификации кадров

---

<sup>4</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

3. Организация фестиваля федерального уровня
4. Создание центра инфраструктурной поддержки съемок
5. Создание кинокомиссии и запуск системы региональных рибейтов

### Сценарий 3. Регион — событийный центр «кинотуризма»

Этот сценарий предполагает развитие региона как ключевого центра проведения культурных и профессиональных событий индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы». В рамках данного сценария регион формирует регулярную событийную повестку, включающую фестивали, форумы, питчинги, маркеты, образовательные школы, шоукейсы и международные встречи. Такие мероприятия создают платформу для системного взаимодействия российских и зарубежных участников рынка, способствуют привлечению профессионального сообщества и повышают узнаваемость региона.

#### Логика реализации

- Анализ событийного потенциала региона и существующей инфраструктуры;
- Разработка событийной стратегии и календаря ключевых мероприятий;
- Организация и проведение ключевых мероприятий;
- Развитие партнерств с индустриальными организациями, платформами и кинокомпаниями;
- Формирование событийного бренда региона и увеличение потока туристов и индустриальных визитов.

#### Региональный контекст

Сценарий подходит регионам со сформированной или развивающейся инфраструктурой событийной индустрии: площадки, гостиничная инфраструктура и др. Наиболее эффективен в территориях с высоким туристическим потенциалом или выраженной культурной повесткой. Сценарий особенно применим в регионах, стремящихся стать площадкой для межрегионального и международного общения, туризма, а также расширить культурный календарь, туристический потенциал и повысить узнаваемость территории.

#### Кейс региона

- Калининградская область развивает событийную специализацию через фестиваль короткометражного и дебютного кино «Короче» — ежегодную площадку в Калининграде, которая работает как «вход в индустрию» для новых команд: фестиваль напрямую позиционирует свою задачу как поиск и презентация новых имен для зрителей, индустрии и кинорынка. Стартовав в 2013 году как конкурс короткометражек, фестиваль добавил конкурс дебютного полнометражного кино, тем самым усилив роль Калининграда как точки притяжения для начинающих команд, режиссеров и продюсеров. Важный элемент мероприятия — питчинг дебютантов в рамках фестиваля, который помогает выявлять перспективные проекты и связывать их с потенциальными партнерами.

#### Другие примеры

- Ханты-Мансийский автономный округ — Югра выстраивает статус событийного центра для индустрии через Международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух

огня», который проходит в Ханты-Мансийске с 2003 года и изначально сфокусирован на поиске и поддержке дебютов. Цель фестиваля «Духа огня» — «открывать новые имена», а конкурсная структура и регулярность проведения делают его ежегодной «точкой сборки» для молодых режиссеров и профессионального сообщества.

- Город Сочи (Краснодарский край) на протяжении трех десятилетий был ключевой событийной площадкой российского кино благодаря открытому российскому кинофестивалю «Кинотавр». Фестиваль проводился в Сочи с начала 1990-х годов и считался главным национальным киносмотром, куда ежегодно съезжались ведущие представители отечественного кинематографа и продюсерского сообщества. «Кинотавр» выполнял сразу несколько функций: премиальная витрина национального кино, рынок идей и проектов, точка нетворкинга и обсуждения отраслевой повестки. Несмотря на то, что фестиваль с 2022 года не проводится, опыт Сочи остается примером того, как курортный город с развитой инфраструктурой может стать устойчивым центром событий индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» федерального уровня.

## **Варианты подсценариев**

### **1. Индустриальные события**

Подразумевает фокус на мероприятиях для профессионального сообщества: форумы, маркеты, питчинги, индустриальные образовательные и дискуссионные площадки. Для реализации подсценария необходимо привлечь представителей индустрии — обеспечить дополнительную ценность мероприятий в регионе (например, за счет культурно-исторических региональных аспектов).

### **2. Культурно-массовые события**

Подразумевает фокус на мероприятиях для потребителей контента: кинофестивали, кинопоказы и др. В этом случае преимущества получают регионы с развитым туристическим потенциалом и инфраструктурой.

## **Особенности реализации**

Сценарий усиливает смежные креативные индустрии за счет событийного и образовательного контуров. Фестивали, форумы, питчинги и маркеты вовлекают музыкальный сектор, театральные и перформативные практики, выставочную деятельность, дизайн и медиа. Возникает спрос на локальных кураторов, модераторов, дизайнеров, фотографов, видеографов, журналистов, пиар-специалистов. При устойчивой событийной повестке такие индустрии получают регулярные заказы и возможность профессиональной кооперации с киноиндустрией.

С точки зрения туризма и бренда, сценарий формирует регион как «место встречи»: фестивальные и индустриальные мероприятия становятся драйвером въездного туризма, заполняют календарь межсезонья и укрепляют позиционирование территории как культурного и профессионального центра. Это ведет к росту спроса на гостиницы, транспорт, кейтеринг, площадки для мероприятий, а также на кадровый ресурс в сфере ивент-менеджмента и гостеприимства. В долгосрочной перспективе региональный бренд связывается с конкретными фестивалями и форумами, что может быть использовано в маркетинге территории.

Риски включают высокую зависимость от спонсорской и бюджетной поддержки, уязвимость к внешним шокам (ограничения на международное участие и др.), а также риск «инфляции

событий», когда мероприятия теряют содержание и эффект ради формального выполнения календаря.

#### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>**

1. Организация фестиваля федерального уровня.
2. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона.
3. Запуск программы повышения квалификации кадров.
4. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.

#### **Сценарий 4. Выход региона на внешние рынки через специализацию в производственной цепочке индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»**

Этот сценарий предполагает, что регион концентрируется на конкретных технологических или творческих операциях цепочки производства контента, обеспечивая высокое качество услуг при конкурентной стоимости работ. В рамках данного сценария регион формирует специализацию, например, в таких областях как: обработка изображения, монтаж, локализация для экспортируемого или импортируемого контента. Сценарий ориентирован на позиционирование индустрии региона в качестве подрядчика для федеральных и международных студий и требует подготовки квалифицированных технических специалистов, а также обеспечения доступа к соответствующему программному и техническому обеспечению. Такой подход позволяет региону стремительно развивать индустрию с относительно невысокими инвестициями, если удастся встроиться в федеральную или международную цепочку создания контента.

#### **Логика реализации**

- Анализ компетенций региона и выбор конкретной ниши для специализации;
- Организация инфраструктурной, образовательной и финансовой поддержки;
- Содействие встраиванию индустрии региона в федеральные или международные производственные цепочки;
- Развитие репутации региона как центра компетенций.

#### **Региональный контекст**

Этот сценарий подходит регионам с наличием квалифицированных технических специалистов, ИТ-компаний, студий дизайна, анимации или постпродакшена. Он особенно эффективен в территориях со сформированной цифровой или медийной базой, где возможно развитие компетенций в монтажных, графических, звуковых или локализационных процессах.

Сценарий подходит тем регионам, которые стремятся встроиться в федеральные и международные производственные цепочки, но не имеют достаточных ресурсов для создания полного цикла. Важно наличие базовой инфраструктуры, образовательных

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»»

партнеров и потенциала для формирования кадров. Подсценарий, связанный с локализацией контента, особенно уместен в регионах с развитыми международными связями.

### Кейс региона

- *Приморский край демонстрирует модель узкой производственной специализации за счет развития студий, работающих в области компьютерной графики и визуальных эффектов. В ведущих вузах региона широко представлены профильные образовательные программы по данному направлению. Крупнейшая местная профильная студия Megapolis CG, которая специализируется на создании CGI- и VFX- графики для российских фильмов, сериалов и рекламы при помощи регионального центра поддержки экспорта в 2025 году участвовала в международной выставке кино и телевидения FILMART в Гонконге. Компания уже является крупным специализированным игроком на российском рынке постпродакшена и планирует, при поддержке региона, выход на китайский рынок.*

### Другие примеры

- *Несмотря на то, что в России пока нет примеров специализации регионов на локализации контента, в мировой практике она является достаточно распространенной: Мексика — один из мировых центров дубляжа и локализации контента на латиноамериканский испанский: здесь базируются крупные международные студии, которые обеспечивают дубляж, создание субтитров и озвучку для Netflix, Disney, крупных американских студий и ТВ. Также в п провинции Канады Квебек сложилась отдельная индустрия французского дубляжа: по оценкам, она приносит порядка 30 млн долларов в год и обеспечивает 600–700 рабочих мест, в основном в Монреале. Актеры квебекских студий нередко работают в так называемом «международном французском», пригодном не только для Канады, но и для других франкоязычных рынков. Таким образом, Квебек выступает региональным центром локализации, в том числе голливудского, контента на французский язык.*

### Варианты подсценариев

1. **Специализация в производстве контента**  
Предполагает концентрацию региона на отдельных технологических этапах создания контента: обработка изображения, монтаж, CGI-графика и др. Регион стремится встроиться в федеральные и международные производственные цепочки, обеспечивая конкурентоспособную стоимость и качество услуг.
2. **Специализация в локализации контента**  
Подразумевает фокус на адаптации экспортируемого из России контента для внешних рынков и зарубежного контента для нашего внутреннего рынка: дубляж, перевод, культурная адаптация. Такой подход может быть особенно актуальным для регионов с сильными культурными внешними связями.

### Особенности реализации

Сценарий напрямую поддерживает развитие смежных креативных и технологических индустрий: ПО, дизайн, реклама и др. Регион формирует «центры компетенций» в отдельных звеньях производственной цепочки (монтаж, компьютерная графика, локализация и др.), что создает устойчивый поток заказов для профильных команд и позволяет использовать

эффекты масштаба. На этой базе могут развиваться дополнительные сервисы: аутсорсинг для игр и рекламы, обучение и консалтинг.

Влияние на туризм и бренд носит опосредованный характер: регион позиционируется не как место массовых съемок или фестивалей, а как «фабрика компетенций» — территория, куда обращаются за качественной услугой. Это может транслироваться в деловой бренд, усиливая привлекательность для инвесторов, ИТ-бизнеса и специализированных конференций. С точки зрения инфраструктуры растет спрос на современную цифровую и производственную базу (серверные мощности, студии звукозаписи, лаборатории, офисы), а также на квалифицированные технические кадры и систему их подготовки.

Ключевые риски — высокая зависимость от небольшого числа ключевых заказчиков, международных платформ или внешних рынков, а также конкуренция с более дешевыми юрисдикциями. Также в перспективе 5-10 лет с развитием современных технологий искусственного интеллекта возможно кардинальное изменение требуемых ресурсов и компетенций на стадии производства некоторых типов контента, например, графических эффектов и озвучки. Для минимизации данного типа рисков необходима образовательная и техническая инфраструктура, способная сформировать новые компетенции представителей индустрии и обеспечить производственную технологическую базу.

#### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>**

1. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона.
2. Запуск программы повышения квалификации кадров.
3. Проведение региональных экспортных миссий.
4. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
5. Создание лаборатории производства контента.

#### **Сценарий 5. Выстраивание полного цикла производства и выход на внешние рынки**

Регион создает полный цикл производства кино, сериалов, анимации или гибридных форматов: от разработки сценариев и подготовки кадров до съемок, постпродакшена, маркетинга и дистрибуции. Модель предполагает развитую инфраструктуру (студии, павильоны, технопарк, образовательные центры), стабильный поток проектов и устойчивую систему региональной поддержки. Цель — выход на федеральный, а при потенциале — на международный рынок.

#### **Логика реализации**

- Анализ отраслевого потенциала региона и определение жанровой и продуктовой специализации;
- Развитие инфраструктуры полного цикла: студий, павильонов, постпродакшена, образовательных центров;
- Формирование устойчивой кадровой системы и поддержка творческих команд;

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»»



- Создание институтов поддержки: региональные фонды, льготы, сервисы, экспертные центры, мероприятия;
- Налаживание партнерства с федеральными каналами, платформами и дистрибьюторами;
- Продвижение проектов региона на федеральных и международных рынках.

### **Региональный контекст**

Сценарий подходит регионам с развитой инфраструктурой — студиями, павильонами, технопарками, вузами, колледжами, центрами дополнительного образования. Он особенно эффективен в территориях, где уже существуют устойчивые творческие коллективы, продакшен-компании и стабильный поток проектов.

Подходит регионам с ресурсами для долгосрочных инвестиций и стремлением позиционировать себя как полноценный центр индустрии. Сценарий применим там, где существует поддержка культурной и экономической политики региона, наличие управленческих институтов и способность выстраивать партнерства с федеральными и международными каналами и платформами дистрибуции.

### **Кейс региона**

- Санкт-Петербург является одним из наиболее развитых примеров региона с полным циклом производства и дистрибуции аудиовизуального контента. В городе сосредоточены крупные студии и компании полного цикла (кинокомпания «Ленфильм», анимационная студия «Мельница» и др.), развитый сегмент независимых продакшен- и постпродакшен-компаний, а также сильная образовательная база (СПбГИКиТ, профильные кафедры ведущих вузов, частные киношколы). Это обеспечивает устойчивый поток проектов — от игровых сериалов и полнометражных фильмов до анимации и документалистики.

Ключевым элементом успешной реализации сценария полного цикла выступает развитая система региональной поддержки. В 2025 году Правительство Санкт-Петербурга утвердило порядок предоставления субсидий организациям кинематографии и выделило 250 млн рублей на рибейты и субсидии, рассчитанные примерно на 40 фильмов; средства направляются на возмещение части затрат по производству национальных игровых, документальных и анимационных фильмов, созданных на петербургских локациях. Субсидии предоставляются по конкурсу, действуют формализованные порядки отбора и отчетности, к работе активно вовлечен Комитет по культуре города. Дополнительными «ключами к успеху» выступают: развитая фестивальная и индустриальная повестка (форумы, питчинги, контент-мероприятия), работа кинокомиссии по сопровождению съемок, а также тесные связи с федеральными телеканалами и онлайн-платформами, что позволяет Санкт-Петербургу стабильно производить контент для федерального и международного рынка.

### **Другие примеры**

- Москва демонстрирует модель полного цикла за счет формирования Московского кинокластера, цифровой витрины услуг и системы финансовой поддержки. В структуре кластера развиваются площадки, соответствующие ключевым звеньям цепочки создания стоимости: кинопарк «Москино» как крупная база для кинопроизводства,

модернизируемая Киностудия им. М. Горького и новая производственная площадка на Рязанском проспекте, задуманная как кинозавод полного цикла. Также в Москве функционирует центр костюма и реквизита — Киносклад «Жар-птица», который обеспечивает реквизитом более 80% съемочных проектов страны. Системность поддерживается через платформу «Москино» — единый онлайн-сервис «полного цикла» (аренда павильонов / студий, костюмов и реквизита, организация натурных съемок), через который упрощено согласование и сопровождение съемок кинокомиссией. Дополнительно город использует финансовые стимулы: действует грант за создание образа Москвы в кино, запущена поддержка международных кинопроектов через систему рибейтов.

## **Варианты подсценариев**

### **1. Реализация на федеральном рынке**

Подразумевает создание контента, ориентированного на широкую российскую аудиторию и федеральных заказчиков (телеканалы, онлайн-платформы и др.) Фокус контента на тематике значимой / интересной для всей страны.

### **2. Реализация на международном рынке**

Предполагает развитие производства и дистрибуции контента на международные рынки — фестивальные, нишевые или коммерческие. Регион делает ставку на конкурентные жанры, высокое качество производства и оригинальные темы.

## **Особенности реализации**

Сценарий максимизирует эффект для смежных креативных индустрий, поскольку полный цикл производства предполагает вовлечение практически всех профессиональных групп: от сценаристов, режиссеров, художников, композиторов и аниматоров до маркетологов, дистрибьюторов, юристов, специалистов по работе с платформами и аналитиков данных. Запуск студий, технопарков и образовательных центров создает спрос на услуги в области рекламы, дизайна, разработки цифровых продуктов, мерчандайзинга и кросс-медийных форматов. При успешной реализации регион становится центром притяжения для креативных кадров из соседних территорий.

Для туризма и регионального бренда сценарий означает формирование статуса «кинематографической столицы» макрорегиона: съемки, премьеры, фестивали, пресс-ивенты и визиты профессионалов создают устойчивый поток деловых и культурных туристов. Региональный бренд начинает ассоциироваться не только с ландшафтом или культурой, но и с конкретными студиями, франшизами и именами. Инфраструктурно это требует значительных и долгосрочных инвестиций: павильоны, студийные комплексы, постпродакшен-центры, образовательные кампусы, деловые пространства, а также постоянного пополнения кадрового резерва и программ релокации специалистов.

Ключевые риски — высокая капиталоемкость и долгий срок окупаемости инфраструктуры, необходимость устойчивой управленческой и политической воли, конкуренция с крупнейшими центрами (Москва, Санкт-Петербург). Существует риск недозагрузки построенной инфраструктуры при отсутствии достаточного потока проектов, а также риск «утечки мозгов», если регион не сможет обеспечить конкурентные условия труда.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

1. Создание регионального кинокластера полного цикла.
2. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
3. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона.
4. Запуск программы повышения квалификации кадров.
5. Создание кинокомиссии и запуск системы региональных рибейтов.
6. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
7. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
8. Организация фестиваля федерального уровня.

## Сценарий 6. Регион — анимационно-мультимедийный инновационный центр

Этот сценарий предполагает создание регионами полноценного полного цикла производства кино, сериалов и анимации — от разработки сценариев и подготовки кадров до съемочного процесса, постпродакшена, маркетинга и дистрибуции. В рамках данного сценария регионы формируют комплексную инфраструктуру: студии, продакшен- и постпродакшен-компании, образовательные центры, локальные и внешние каналы дистрибуции. Такой подход подходит территориям с развитой технической, кадровой и институциональной базой и позволяет региону укреплять собственную индустрию, формировать независимую линейку проектов и выходить на федеральный, а при потенциале — и международный рынок.

### Логика реализации

- Анализ кадровой и технологической базы региона для производства анимации и мультимедиа;
- Развитие производственной инфраструктуры (создание лабораторий, кластеров и др.);
- Развитие образовательных программ (вузы, ссузы, дополнительное профессиональное образование);
- Формирование сообщества и мультимедийных команд;
- Производство контента для внутреннего, федерального и международного рынка;
- Содействие укреплению связей анимационно-мультимедийной инфраструктуры с индустрией рекламы, видеоигр, дизайна и медиа;
- Продвижение мультимедийных проектов региона на профильных мероприятиях индустрии.

### Региональный контекст

Сценарий особенно подходит регионам с сильной ИТ-базой, кадровым и экономическим потенциалом в индустриях рекламы, медиа, видеоигр, дизайна. Он особенно эффективен для территорий, где уже существуют элементы креативной экосистемы производства мультимедиа контента. Для успешной реализации сценария необходимо способствовать совместному развитию спектра креативных индустрий региона, которые производят

---

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»»

медиаконтент, а также содействовать во взаимодействии индустрий региона с федеральными и зарубежными заказчиками.

### Кейс региона

- *Наиболее близкий пример развития региона по сценарию анимационно-мультимедийного хаба — это Хабаровский край. В регионе формируется экосистема, объединяющая анимационные студии, образовательные программы, VR / AR-компетенции и событийную инфраструктуру. Международный фестиваль анимации «АниМур» выступает опорной площадкой для профессионального общения, продвижения проектов и взаимодействия со странами азиатско-тихоокеанского региона. Производственную базу представляет студия «Мечталет», реализующая элементы полного цикла — от разработки и анимационного производства до работы с социальными и коммерческими региональными заказами, а также развивающая собственную школу анимации.*

*В системе образования действует сеть детских анимационных студий, профильные программы в вузах (включая направления VR / AR, цифрового дизайна и 3D-графики в ведущих вузах региона), а также центры дополнительной подготовки по ИТ-программам. Это формирует кадровый потенциал для реализации мультимедийных проектов и расширяет технологическую базу региона. Хабаровский край демонстрирует устойчивую динамику развития в смежных сегментах мультимедиа — анимации, цифровых медиа, интерактивных технологий — и постепенно укрепляет кооперацию с индустрией рекламы, дизайна, событийной и образовательной сферой.*

### Другие примеры

- *Воронежская область формирует устойчивый анимационно-мультимедийный контур за счет сочетания производственной базы, кадрового обеспечения и событийной инфраструктуры. Ядром выступает анимационная студия «Воронеж» (ранее Wizart Animation) — одна из крупнейших анимационных студий в России, которая ведет проекты в формате полного цикла и опирается на широкий круг специалистов в сфере анимации, специализированного ПО, создания и обработки звука и др. Кадровый и инновационный контур поддерживается через специализированные программы высшего образования, онлайн-школу при анимационной студии «Воронеж». В регионе проводится международный анимационный фестиваль «МультПрактика» включающий показы, мастер-классы, круглые столы и творческие встречи.*

### Варианты подсценариев

1. **Реализация на внутреннем рынке**  
Подразумевает наличие в регионе развитой индустрии, которая может стать основным заказчиком мультимедийного контента, например, индустрии рекламы. В этом случае фокус развития анимационно-мультимедийной экосистемы концентрируется на потребностях развитой в регионе индустрии-заказчика.
2. **Реализация на федеральном и международном рынке**  
Предполагает использование анимационно-мультимедийной экосистемы как точки входа в федеральный и мировой рынок.

### Особенности реализации

Реализация сценария усиливает сразу несколько смежных индустрий: видеоигры, рекламу, цифровой дизайн, медиа, интерактивные и образовательные технологии. Анимация и мультимедиа выступают ядром экосистемы, которое генерирует спрос на 2D / 3D-графику, motion-design, разработку персонажей и миров, звуковой дизайн, сценарную работу и гейм-дизайн. В результате регион может формировать комплексные команды, способные работать как с анимационными проектами, так и с заказами из смежных индустрий.

С точки зрения туризма и бренда региона сценарий формирует образ инновационной, «цифровой» территории, ориентированной на будущее и креативные профессии. Это может конвертироваться в развитие профильных фестивалей (анимация, игры, медиа), хакатонов, образовательных интенсивов, а также в программы студенческого обмена. На инфраструктурном уровне растет потребность в современных студиях, лабораториях VR / AR, компьютерных классах, серверной и сетевой инфраструктуре, коворкингах и акселераторах. Увеличивается спрос на кадры в области программирования, графики, мультимедиа, продюсирования и управления цифровыми продуктами.

Ключевые риски связаны с высокой скоростью технологических изменений и конкуренцией за кадры: медиа, игры и анимация часто конкурируют за одних и тех же специалистов. Также в перспективе 5–10 лет с развитием современных технологий искусственного интеллекта возможно кардинальное изменение требуемых ресурсов и компетенций на стадии производства некоторых типов контента, например, графических эффектов и анимации. Для минимизации данного типа рисков необходима образовательная и техническая инфраструктура, способная сформировать новые компетенции представителей индустрии и обеспечить производственную технологическую базу.

#### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>8</sup>**

1. Создание регионального мультимедийного кластера.
2. Создание лаборатории производства контента.
3. Создание центра компетенций на базе ведущего вуза региона.
4. Запуск программы повышения квалификации кадров.
5. Создание регионального грантового фонда поддержки проектов.
6. Проведение региональных экспортных миссий.
7. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
8. Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона.
9. Запуск региональной платформы создания и дистрибуции контента.
10. Организация фестиваля федерального уровня.

---

<sup>8</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

### 4.1. Основные запросы сообщества

Анализ запросов продюсеров, режиссеров и других участников индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» показывает: ключевые барьеры ее развития связаны не с нехваткой творческого потенциала, а с ограниченной доступностью инфраструктуры, кадровыми разрывами и недостаточными механизмами финансирования. Российская индустрия «Кино, телевизионные программы и фильмы» имеет высокую долю малых студий, независимых продакшенов и проектных команд, что требует специальных мер поддержки: доступ к современному оборудованию и технологиям производства, развитие профильной образовательной подготовки, упрощенные механизмы запуска проектов и расширенные возможности продвижения локального и нишевого контента.

Запросы региональных индустриальных сообществ различаются. В ряде территорий ключевым становится доступ к образовательным программам, в других — возможность выхода на национальный рынок, участия в федеральных фестивалях и выставках. Начиная с 2022–2023 гг. усилился запрос сообщества на поддержку продвижения на национальном и международном уровне.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов сообщества индустрии кино, сериалов и анимации в регионе.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                     | Критичность |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаточная доступность грантов мер финансовой поддержки для малых студий и продакшенов.</li><li>• Потребность в инструментах маркетинга и продвижения контента.</li></ul> | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"><li>• Потребность в подготовке большого числа квалифицированных технических и творческих специалистов.</li></ul>                                                                   | Высокая     |
| Инфраструктура       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Низкая доступность инфраструктуры и специализированного оборудования.</li><li>• Запрос на создание кинокомиссий для упрощения процессов согласования съемок.</li></ul>       | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточная представленность регионов на индустриальных мероприятиях.</li> <li>• Сложность продвижения нишевых проектов и локального кино.</li> </ul>                                                 | Средняя |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложная система мер поддержки на федеральном и региональном уровне.</li> </ul>                                                                                                                          | Низкая  |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток горизонтальных связей между региональными экосистемами.</li> <li>• Потребность в формировании профессиональных сообществ в регионах.</li> </ul>                                              | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность в поддержке экспортных проектов и продвижении регионального кино за рубежом.</li> <li>• Запрос на поддержку в защите интеллектуальной собственности при выходе на внешние рынки.</li> </ul> | Средняя |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов, развитие инфраструктуры и подготовка квалифицированных кадров. Успешная региональная политика в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основанной на реальных запросах сообщества.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии

Драйверы развития — это ключевые факторы, которые формируют траекторию роста индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в России. Они отражают как глобальные технологические тенденции (активное развитие современных технологий ИИ), так и российский контекст: необходимость замещения зарубежного контента, государственная поддержка в сфере креативной экономики, и поиск новых экспортных рынков.

Драйверы могут быть как краткосрочными (санкционные изменения, всплеск спроса на отечественный контент), так и долгосрочными (цифровизация производства). Их комбинация определяет условия развития региональных экосистем и возможности включения регионов в национальную цепочку создания стоимости индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».

| Драйверы                                     | Описание                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост спроса на локальный контент в РФ и мире | Уход голливудских студий и глобальный тренд на локальную идентичность в кино приводят к росту доли российских картин во всех каналах дистрибуции и открывают возможности для развития региональной идентичности.                       |
| Расширение российского онлайн-видеосегмента  | Видеостримминговые сервисы, популярность которых продолжает расти, активно увеличивают производство оригинальных фильмов и сериалов, чтобы замещать выпавший контент и привлекать аудиторию.                                           |
| Развитие технологий кинопроизводства         | Уход международных технологических компаний, таких, как Adobe Inc, Autodesk Inc, Avid Technology и других разработчиков специализированного программного обеспечения создает стимул для развития отечественных ИТ-решений и инноваций. |

Для регионов с развитой творческой, образовательной и технологической инфраструктурой ключевыми становятся драйверы, связанные с развитием технологий производства, расширением мер государственной поддержки и укреплением отечественных платформ распространения контента. Регионы с ярко выраженной культурной и художественной идентичностью получают дополнительное преимущество благодаря росту спроса на локальные истории, национальные языки и уникальные культурные образы. Для регионов с сильным туристическим потенциалом и уникальными локациями важным фактором становится возможность развивать кино как инструмент продвижения туристических возможностей региона.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                          |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ужесточение законодательства.</li> <li>Сложный процесс получения мер господдержки и отчетности.</li> </ul> |
| Кадровые     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит кадров на фоне опережающего роста спроса на отечественный аудиовизуальный контент.</li> </ul>      |



|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточный объем финансирования для замещения зарубежного контента, который получает небольшая доля крупнейших компаний в виде невозвратных субсидий.</li> <li>• Недостаточное финансирование маркетинга.</li> </ul> |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит съемочных площадей.</li> <li>• Дефицит специализированного оборудования.</li> </ul>                                                                                                                             |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение объема нового контента в связи с уходом зарубежных игроков.</li> <li>• Снижение экспорта на фоне закрытия части экспортных рынков.</li> <li>• Рост потребления пиратского контента.</li> </ul>               |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями преодоления барьеров в регионе становятся меры поддержки в сфере образования, инфраструктуры, привлечения финансирования и продвижения продуктов индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

Развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии кино, сериалов и анимации в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                | Описание применения в индустрии кино, сериалов и анимации                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фонды поддержки кино и креативных индустрий в регионах</li><li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Специализированное финансирование и налоговые льготы для производства фильмов и сериалов.</li><li>• Льготное кредитование и микрофинансирование малых студий и продакшен-команд.</li><li>• Поддержка развития инфраструктуры, маркетинга и продвижения регионального контента.</li></ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Креативные кластеры</li><li>• Специализированные площадки для мероприятий</li></ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление площадок и оборудования для съемок, постпродакшена и анимации.</li><li>• Снижение порога входа для местных и приезжих продакшенов за счет инфраструктуры и сервисов.</li><li>• Проведение мероприятий индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».</li></ul>       |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Образовательные программы вузов и ссузов</li><li>• Программы дополнительного профессионального образования</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка творческих и технических кадров.</li><li>• Курсы по современным технологиям в индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы».</li></ul>                                                                                                                                   |
| Информационные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные мероприятия индустрии</li><li>• Информационные онлайн-платформы</li><li>• Отраслевые ассоциации на региональном уровне</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Площадки для обмена опытом и кооперации представителей индустрии.</li><li>• Онлайн-платформы, систематизирующие доступные меры поддержки, мероприятия и другую информацию для представителей индустрии.</li></ul>                                                                        |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

| Мероприятие                                                          | Сегмент продукта индустрии и «Кино, телевизионные программы и фильмы» | Звено цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                             | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                   | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                     | Региональный орган исполнительной власти <sup>9</sup>          |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                      |                                                                       |                                  |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                |
| Организация фестиваля федерального уровня<br>Сценарий: 1, 2, 3, 5, 6 | Выбранные сегменты специализации                                      | Заказ контента, дистрибуция      | Проведение ежегодного фестиваля кино или цифровых медиа федерального уровня на территории региона, включающего конкурсные показы, деловую программу и специализированные образовательные активности, питчинг новых проектов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсные и внеконкурсные показы.</li> <li>2. Серия мастер-классов от ведущих федеральных экспертов.</li> <li>3. Питчинг новых проектов.</li> <li>4. Мониторинг барьеров и приоритетов развития индустрии (формат форсайт-сессии, воркшопа или открытого микрофона).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование кооперации в региональном сообществе.</li> <li>• Установление деловых контактов.</li> <li>• Поиск перспективных проектов.</li> <li>• Формирование позитивного имиджа региона как центра развития индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников (≥500 человек).</li> <li>• Количество заключенных соглашений (≥5).</li> <li>• Количество проектов, получивших финансирование (≥3).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.) |

<sup>9</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

## Образовательная поддержка

|                                                                                  |                                          |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Создание центра компетенций на базе (ведущего) вуза региона<br><br>Сценарий: все | Все или выбранные сегменты специализации | Все или выбранные звенья специализации | Организация на базе университета площадки с привлечением преподавателей-экспертов в сфере производства, управления проектом, продвижения, организации мероприятий. Центр реализует программы высшего и дополнительного профессионального образования, проводит воркшопы и предоставляет консультационные услуги для бизнеса. | 1. Обучение кадров.<br>2. Программа стажировок студентов в профильных компаниях региона и страны.<br>3. Консультационный центр для представителей малого и среднего бизнеса индустрии. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение качества кадрового потенциала.</li> <li>Сокращение дефицита специалистов, отвечающих современным требованиям рынка.</li> <li>Создание кадрового резерва для компаний региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество выпускников, трудоустроенных в регионе (<math>\geq 50\%</math> в год).</li> <li>Количество реализованных проектов с предприятиями региона (<math>\geq 5</math> в год).</li> </ul> | Министерство образования |
| Запуск программы повышения квалификации кадров<br><br>Сценарий: все              | Все или выбранные сегменты специализации | Все или выбранные звенья специализации | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных востребованных навыках: цифровые инструменты, управление проектами, продвижения, организации мероприятий. Курсы ведутся федеральными экспертами, приглашенными в регион, или на базе центров компетенций федерального уровня.                                 | 1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям.<br>2. Практико-ориентированные воркшопы на производственных площадках региона.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение профессионального уровня представителей индустрии.</li> <li>Рост конкурентоспособности местных компаний и инфраструктуры поддержки.</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество слушателей (<math>\geq 100</math> в год).</li> <li>Доля специалистов, повысивших доход после обучения (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul>                                        | Министерство образования |

## Инфраструктурная поддержка

|                                                                          |                               |              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание регионально-го кинокластера полного цикла<br><br>Сценарий: 1, 5 | Кино, сериалы и телепрограммы | Производство | Создание территориального объединения (кинокластера), объединяющего киностудии, продакшен- и постпродакшен-компании, сервисные организации и независимых профессионалов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Съёмочные площадки, павильоны, студии постпродакшена.</li> <li>2. Общие сервисы (информационная поддержка, логистика, аренда оборудования, реквизита и т. д.).</li> <li>3. Программа резидентства с отбором перспективных претендентов.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание синергетического эффекта от кооперации индустрий.</li> <li>• Снижение операционных и транзакционных издержек резидентов.</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (<math>\geq 20</math>).</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (<math>\geq 10</math> в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Создание регионального мультимедийного кластера<br><br>Сценарий: 6       | Анимация                      | Производство | Создание территориального объединения (медиакластера), объединяющего анимационные студии, технические лаборатории, общие сервисы и независимых профессионалов.           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анимационные студии, технические лаборатории, коворкинги.</li> <li>2. Общие сервисы (информационная поддержка, логистика, аренда оборудования и т. д.).</li> <li>3. Программа резидентства с отбором перспективных претендентов.</li> </ol>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание синергетического эффекта от кооперации индустрий.</li> <li>• Снижение операционных и транзакционных издержек резидентов.</li> <li>• Формирование точки притяжения для креативного класса региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера (<math>\geq 20</math>).</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (<math>\geq 10</math> в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |

|                                                                      |                               |              |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание лаборатории производства контента<br>Сценарий: 4, 6         | Анимация                      | Производство | Создание площадки инфраструктурной поддержки в конкретном аспекте производства контента в индустрии, где требуется высокотехнологичное оборудование (лаборатория с оборудованием для захвата движения, ИИ-генерации контента, и др.). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ запроса индустрии региона на доступ к высокотехнологичному оборудованию.</li> <li>2. Создание площадки с оборудованием (возможно на базе существующих вузов, кластеров, технопарков).</li> <li>3. Обеспечение доступа к оборудованию по заявкам представителей индустрии.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доступности высокотехнологичного оборудования.</li> <li>• Повышения уровня компетенций и качества креативного продукта в индустрии региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество обращений в год (<math>\geq 100</math>).</li> </ul>                                                                                 | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Создание центра инфраструктурной поддержки съемок<br><br>Сценарий: 2 | Кино, сериалы и телепрограммы | Производство | Создание центра инфраструктурной поддержки съемок (прокат оборудования, реквизита, логистика и др.).                                                                                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор информации и контактов сервисных компаний для съемок в регионе.</li> <li>2. Организация аспектов инфраструктурной поддержки съемок не представленных в регионе.</li> <li>3. Обеспечение доступа съемочных команд к инфраструктуре.</li> </ol>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доступности инфраструктуры для съемок.</li> <li>• Повышение уровня привлекательности региона для съемочных команд.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество сервисных компаний-партнеров центра (<math>\geq 5</math>).</li> <li>• Количество обращений в год (<math>\geq 15</math>).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |

|                                                                                                                          |              |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание региональной платформы создания и дистрибуции контента<br>Сценарий: 1,, 6                                       | Все сегменты | Дистрибуция                 | Создание онлайн-платформы, объединяющей инвесторов (грантовый фонд региона, видеостриминговые сервисы и др.) в региональные проекты, продюсеров региона, региональных и внешних дистрибьюторов (ТВ-каналы, видеостриминговые сервисы, компании-дистрибьюторы и др.). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование реестра основных участников экосистемы индустрии региона.</li> <li>2. Формирование биржи заказов от инвесторов и витрины контента для дистрибьюторов.</li> <li>3. Администрирование взаимодействия и запросов основных участников экосистемы индустрии.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг состояния экосистемы индустрии региона.</li> <li>• Снижение транзакционных издержек взаимодействия.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников платформы (≥30).</li> <li>• Количество реализованных взаимодействий между участниками в год (≥90).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Привлечение дистрибьюторов и инвесторов федерального уровня к участию в мероприятиях региона<br><br>Сценарий: 3, 4, 5, 6 | Все сегменты | Заказ контента, дистрибуция | Заклучение соглашения о партнерстве (в т. ч. софинансировании, информационной поддержки) проектов индустрии региона с видеостриминговыми сервисами, компаниями-дистрибьюторами федерального и международного уровня.                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение партнеров к конкурсному отбору проектов.</li> <li>2. Привлечение партнеров к организации и освещению в СМИ мероприятий региона.</li> </ol>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества экспертизы проектов.</li> <li>• Реализация механизма привлечения инвестиций.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество соглашений о партнерстве (≥2).</li> </ul>                                                                                | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).                                         |

## Финансовая поддержка

|                                                                                       |                                  |                              |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Создание кинокомиссии и запуск системы региональных рибейтов<br><br>Сценарий: 1, 2, 5 | Выбранные сегменты специализации | Производство                 | Создание кинокомиссии — специализированной структуры, выполняющей функции «единого окна» для сопровождения съемочных процессов в регионе и механизма частичного возмещения затрат продюсеров на съемки в регионе. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание онлайн-платформы взаимодействия с кинокомиссией.</li> <li>2. Сопровождение киносъемок на всех этапах — от первых запросов до завершения проекта.</li> <li>3. Организация предварительных показов контента, произведенного в регионе.</li> <li>4. Запуск и ведение системы компенсации части затрат на производство (20–40 %).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование внедрения индустрии региона в глобальные цепочки создания стоимости.</li> <li>• Повышение конкурентоспособности индустрии региона.</li> <li>• Повышение имиджа региона, как центра компетенций индустрии и / или центра съемок.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество проектов, получивших поддержку (≥5 в год).</li> <li>• Количество заявок (≥10 в год).</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |
| Создание регионального грантового фонда поддержки проектов<br>Сценарий: 1, 5, 6       | Выбранные сегменты специализации | Заказ контента, производство | Создание фонда для конкурсного финансирования инициативных проектов от представителей индустрии региона.                                                                                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетирование фонда.</li> <li>2. Конкурсный отбор получающих поддержку.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование активности начинающих и малых команд.</li> <li>• Повышение конкурентоспособности индустрии региона.</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество проектов, получивших поддержку (≥5 в год).</li> </ul>                                           | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |



|                                                                                                                 |                                         |                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                 |                                         |                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение имиджа региона, как центра компетенций индустрии и / или центра съемок.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество заявок (≥10 в год).</li> </ul>                                                                                                  |                                                                                                          |
| <p>Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях</p> <p>Сценарий: 1,, 4, 5, 6</p> | <p>Выбранные сегменты специализации</p> | <p>Выбранные звенья специализации</p> | <p>Компенсация части затрат компаний и малых команд по направлению специализации индустрии региона на подготовку заявок и участие во всероссийских конкурсах, показах и других мероприятиях.</p> | <p>1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок.</p> <p>2. Информационная поддержка номинантов и победителей в региональных СМИ.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение представительства региона на федеральном уровне.</li> <li>Создание воронки клиентов для представителей индустрии региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поданных заявок при поддержке региона (≥10 в год).</li> <li>Количество победителей, финалистов и стендов (≥5 в год).</li> </ul> | <p>Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли).</p> |
| <b>Экспортная поддержка</b>                                                                                     |                                         |                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                          |
| <p>Проведение региональных экспортных миссий</p> <p>Сценарий: 1, 4, 6</p>                                       | <p>Выбранные сегменты специализации</p> | <p>Производство, дистрибуция</p>      | <p>Организация коллективных поездок делегаций представителей индустрии региона на ключевые</p>                                                                                                   | <p>1. Привлечение сообщества индустрии к планированию участия региона в международных мероприятиях.</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Практический выход региональных компаний на внешние рынки.</li> <li>Установление прямых</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-участников</li> </ul>                                                                                                  | <p>Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство</p>                            |

|                            |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                               |                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| международные мероприятия. | <p>2. Исследование целевых рынков и ниш для продуктов региона.</p> <p>3. Организация B2B-встреч с иностранными партнерами по предварительно согласованным заявкам.</p> | <p>контактов с иностранными партнерами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение экспортной выручки.</li> </ul> | <p>миссий (<math>\geq 8</math> в год).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем заключенных экспортных контрактов (<math>\geq 10</math> млн руб. в год).</li> </ul> | промышленности (торговли). |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионах России является одним из ключевых инструментов диверсификации экономики и укрепления культурного суверенитета территорий. Спецификой индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» является сочетание высоких требований к творческому качеству и значительных первоначальных инвестиций при высокой неопределенности спроса на креативный продукт. При этом уход части зарубежного контента и рост интереса к локальным историям создают для регионов окно возможностей: они могут занять ниши в национальной и международной повестке за счет опоры на собственный культурный код, уникальные локации и развитие современных технологий производства.

Индустрия кино способствует созданию современных рабочих мест, удержанию и привлечению молодых специалистов, формированию региональных творческих сообществ и развитию креативной среды. Региональные кинокластеры и другие центры компетенций становятся точками притяжения талантов: режиссеров, продюсеров, операторов, аниматоров, специалистов по постпродакшену и дистрибуции. Они создают условия для активного роста смежных направлений — музыки, дизайна, рекламы, анимации, цифровых медиа, событийной индустрии и туризма. Последовательное развитие индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» позволяет регионам снижать отток кадров, стимулировать предпринимательскую активность, а также продвигать бренд территории и ее культурную идентичность как на национальном, так и на международном уровне.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                    | Срок                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                   | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона. | 2<br>месяц<br>а <sup>10</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                      | 1<br>месяц                    |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                | 1<br>месяц                    |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания   | 2<br>месяц<br>а               |

<sup>10</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

---

стоимости в  
индустрии.

---

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li><li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li><li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li><li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li></ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2<br>месяца |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li><li>2. Запуск мероприятий.</li><li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li><li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li></ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятия с механизмами адаптации.                            | Постоянно   |

---

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (программное обеспечение, графика, сценарии, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Кинокластер** — территориально организованный комплекс инфраструктуры, сервисов и институтов поддержки, обеспечивающий полный или частичный цикл создания аудиовизуального контента.

**Кинокомиссия** — региональная организация (или подразделение), координирующая взаимодействие между кинопроизводством и органами власти.

**Кинофестиваль** — специализированное мероприятие для презентации и оценки новых фильмов, сериалов и анимации профессиональным сообществом.

**Рибейты** — мера государственной поддержки в виде частичного возмещения затрат продакшена при съемках фильма, сериала или анимационного проекта.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022–2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрии и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22.08.1996 № 126-ФЗ
  - 3.1. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон “О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 26.02.2024 № 30-ФЗ.
4. Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 25.12.2024 г. № 2725 «Об утверждении перечня проводимых на территории Российской Федерации международных кинофестивалей на 2025 год»
5. Федеральный закон от 23.04.2018 г. № 95-ФЗ «О внесении изменений в статьи 149 и 427 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» (Налоговые льготы для производителей аудиовизуальной продукции)



### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий.

Исследование «Состояние и перспективы развития индустрии «Анимация»»  
<https://asi.ru/library/creative/204299/>

Исследование: «Состояние и перспективы развития индустрии «Кино и сериалы»»  
<https://asi.ru/library/creative/204297/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах поддержки креативных индустрий, генерирующих медиаконтент

<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Фонд кино** — федеральная организация, обеспечивающая финансовую поддержку производства, проката и продвижения национальных фильмов

<https://fond-kino.ru/>

**Фонд поддержки регионального кинематографа** — специализированный фонд, реализующий программы поддержки и развития индустрии «Кино, телевизионные программы и фильмы» в регионах России

<https://fundregion.ru/>

**РОСКИНО** — государственная организация, отвечающая за продвижение российских фильмов, сериалов и анимации на международных рынках

<https://roskino.org/>

**Ассоциация продюсеров кино и телевидения (АПКиТ)** — отраслевое объединение крупнейших российских кинокомпаний и продюсеров, представляющее их интересы и участвующее в выработке отраслевой политики  
<https://www.rusproducers.com/>

**Союз кинематографистов Российской Федерации** — всероссийская общественная организация, объединяющая профессиональных деятелей кино и представляющая их интересы в России и за рубежом  
<https://unikino.ru/>

**Гильдия продюсеров и организаторов кинопроцесса** — профессиональное объединение продюсеров, организаторов производства, дистрибьюторов и других специалистов кинопроцесса  
<https://orgcinema.ru/gildiya/>

**Ассоциация анимационного кино России (ААКР)** — профильная ассоциация студий и продюсеров анимации, формирующая стандарты и продвигающая российскую анимацию  
<https://aakr.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Книжное дело»

Р

2025

## Оглавление

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                       | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                       | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                             | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                 | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                         | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                           | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                      | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                 | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                     | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                     | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                            | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Книжное дело».....</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Книжное дело».....                                                                    | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Книжное дело» .....                                                              | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Книжное дело».....                  | 12        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело».....                       | 13        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело».....                     | 14        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Книжное дело» .....                                   | 14        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»..... | 15        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»..... | 16        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона.....                                 | 16        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                         | 17        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Книжное дело» в регионе.....</b>                                                           | <b>19</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Книжное дело» .....                                                                          | 19        |
| Эффект 1. Повышение конкурентоспособности книжной индустрии через цифровую трансформацию.....                                 | 19        |
| Эффект 2. Формирование региональной книжной экосистемы и кластера .....                                                       | 19        |
| Эффект 3. Укрепление культурной идентичности региона и продвижение чтения .....                                               | 19        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Книжное дело» .....                                                                         | 20        |
| Сценарий 1. Цифровая трансформация как инструмент повышения конкурентоспособности индустрии «Книжное дело» .....              | 20        |
| Сценарий 2. Формирование самодостаточной экосистемы индустрии «Книжное дело» в регионе.....                                   | 22        |
| Сценарий 3. Экспортоориентированное развитие.....                                                                             | 24        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Книжное дело» .....</b>                                                     | <b>26</b> |
| 4.1. Основные запросы сообщества .....                                                                                        | 26        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития «Книжного дела» .....                                                                        | 28        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Книжного дела».....                                                                       | 28        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Книжное дело» .....                                                                        | 29        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Книжное дело» .....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Книжное дело» .....</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                     | <b>43</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                          | 43        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                  | 43        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                 | <b>45</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                    | 45        |
| Креативная экономика.....                                                                                 | 45        |
| Инструменты развития.....                                                                                 | 46        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Книжное дело» ..... | 48        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                  | 50        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными ресурсами, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне. Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым сквозным индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе и пиар, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

### 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

### 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для

этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разработан с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала креативной индустрии, существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.



## 2. Общая информация об индустрии «Книжное дело»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Книжное дело»

В Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) «Книжное дело» выделяется как отдельная креативная индустрия и включает в себя 4 вида деятельности:

- 58.11 — Издание книг;
- 58.12 — Издание адресных справочников и списков адресатов;
- 58.19 — Виды издательской деятельности прочие;
- 74.30 — Деятельность по письменному и устному переводу.

Российское книгоиздательство и книгораспространение сегодня переживает значительные изменения. Так, индустрия потенциально может быть детализирована новым ОКВЭДом:

- 63.12.3 — Деятельность цифровых сервисов по распространению книг, в том числе аудиокниг.

ОКВЭД 63.12.3 важно учитывать, так как общий объем рынка электронных и аудиокниг, согласно данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, составил в 2024 г. 18,91 млрд руб. (+30,3% к 2023 г.), что составило почти 14% от общего объема книжного рынка в России. Основным драйвером роста стали аудиокниги.

Развитие индустрии можно охарактеризовать следующими положениями:

- 1) Последствия пандемии, а также рост популярности цифровых сервисов меняют модель дистрибуции и потребления печатной продукции. За последние 4 года ключевым каналом продаж стали маркетплейсы (рост объема продаж с 23% до > 50% в 2019-2023 гг.). В результате падения трафика, конверсии и рентабельности книжных магазинов их количество сократилось на треть за тот же период.
- 2) Уход крупных зарубежных игроков, поставщиков материалов и технологий, а также дефицит полиграфических материалов привели к сокращению количества выпускаемых книг на 11% с 2022 г. Рост себестоимости и логистики привел к резкому снижению объемов выпуска и потребления.
- 3) Проблема печатного и цифрового пиратства остается актуальной. По оценкам участников рынка, объем недополученного дохода индустрии «Книжное дело» составляет ~5 млрд руб. ежегодно.
- 4) Возрастающая налоговая нагрузка, а также необходимость соблюдения меняющихся норм законодательства повышают риски и провоцируют рост себестоимости продукции.

Ежегодно в России приобретается около 200 млн книг (204 млн в 2023 г.). Большая часть выручки приходится на Москву (~70%), на регионы — около 25–30%.

К ключевым показателям отрасли **в регионе** относятся:

|                        |                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем регионального рынка индустрии «Книжное дело» |
|------------------------|----------------------------------------------------|

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Количество МСП в сфере книгоиздания, книготорговли и полиграфии (ед.), Совокупный тираж выпущенной продукции (тыс. экз.), Количество книжных магазинов и точек продаж в регионе (ед.), Количество издательств и полиграфических предприятий в регионе (ед.) |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых в издательско-полиграфическом бизнесе (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Издательское дело», «Книжное дело», «Полиграфия» (ед.), Количество выпускников образовательных программ в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                  |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), количество региональных издательств с международными партнерствами (ед.)                                                                                                                                                                                                                            |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных книжных выставок, ярмарок, фестивалей (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровнях в СМИ (ед.), охват населения мероприятиями (тыс. чел.)                                                                                            |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Индустрия «Книжное дело» в России — это высокодиверсифицированная и социально значимая отрасль, отличающаяся:

- Многоступенчатой структурой, включающей полный цикл: от создания контента и творческой концепции до массового производства, дистрибуции и потребления в различных форматах (бумажные, электронные, аудиокниги).
- Высокой зависимостью от качества человеческого капитала: основой являются авторы, иллюстраторы, переводчики, редакторы, верстальщики, менеджеры по правам, корректоры, издатели и менеджеры по продажам, востребованы специалисты по цифровым технологиям и маркетингу (а именно менеджеры по цифровым партнерствам, продуктовые менеджеры выпуска электронных книг, специалисты по электронной верстке и адаптивному дизайну, SEO-специалисты и таргетологи, SMM-специалисты, email-менеджеры, менеджеры соцсетей, менеджеры маркетплейсов, аналитики данных и т. д.).
- Тесной интеграцией с государственными и общественными инициативами: основой являются участие в ежегодных книжных ярмарках, фестивалях, программах популяризации чтения, поддержка через гранты, премии, образовательные проекты и библиотеки.
- Значимостью материальной инфраструктуры: наличием развитой экосистемы издательств (которая включает как федеральных гигантов, так и нишевые, региональные и малые независимые издательства), типографий, дистрибуторских компаний, оказывающих полный цикл логистических услуг, издательских торговых

точек и книжных сетевых магазинов. Растет роль цифровых платформ и электронных библиотечных систем.

- Социальной и культурной миссией: книга остается фундаментальным инструментом для расширения кругозора, повышения эрудиции и глубокого погружения в актуальные проблемы современности. Через художественную литературу (фикшн) читатель получает возможность прожить опыт другого человека, что развивает эмпатию и критическое мышление. Нон-фикшн литература обеспечивает эффективный обмен знаниями и практическим опытом, а также выполняет роль «хранителя памяти» — сохраняет уникальные исторические свидетельства, утраченные ремесла, технологии и локальные знания, которые иначе могли бы быть безвозвратно утрачены. Эти функции напрямую служат более широким целям: развитию читательской культуры, поддержке национальной идентичности и сохранению литературного наследия.
- Основными бизнес-моделями, которыми являются:
  - B2B — корпоративные издательства, поставки учебной и профессиональной литературы компаниям, библиотекам, образовательным учреждениям, благотворительным организациям.
  - B2C — розничные продажи через магазины, маркетплейсы, прямые продажи, подписка.
  - B2G — издание и дистрибуция книг для государственных нужд, проекты для образования и культуры.
  - C2C (модель самостоятельной публикации, самиздат) — издание и распространение книг авторами без посредничества традиционного издательства. Включает как полностью самостоятельную организацию процесса (поиск подрядчиков, работа с типографией), так и использование специализированных онлайн-сервисов (издательская платформа «Литрес: Самиздат», бесплатное издательство Ridero, социальная сеть для авторов и читателей Author.Today), которые предоставляют услуги по подготовке, изданию и дистрибуции книг в электронном виде.
- Экспортной составляющей, которая последовательно усиливается в рамках государственной политики с фокусом на продвижение в странах СНГ, Азии и других дружественных государствах, в том числе за счет перевода отечественных авторов на иностранные языки. При этом внутренний рынок служит творческой лабораторией, где отечественные авторы и издатели пробуют новые литературные форматы, темы и стратегии продвижения, создавая тем самым конкурентоспособный креативный продукт для глобального рынка.
- Высоким уровнем цифровизации: стремительно растет доля электронных и аудиокниг, получают распространение комбинированные продукты (книги с дополненной реальностью, QR-кодами), повсеместно внедрен сервис онлайн-доставки, а также возникают новые форматы вовлечения читателя, например, интерактивные конкурсы в соцсетях или подкасты с авторами, что отражает постоянный поиск новых каналов диалога с читательской аудиторией.

| Этап         | Производство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Потребление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Препродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительный анализ читательских трендов и предпочтений;</li> <li>• Оценка конкурентов, бенчмаркинг;</li> <li>• Определение целевой аудитории;</li> <li>• Выбор готового произведения/разработка концепции нового произведения с текущим или новым автором;</li> <li>• Проверка на соответствие произведения портфелю издательства;</li> <li>• Поиск правообладателя и приобретение прав;</li> <li>• Ценообразование и анализ рентабельности проекта;</li> <li>• Внесение проекта в издательский план;</li> <li>• Подбор команды редакторов, иллюстраторов, верстальщиков, корректоров под каждый проект;</li> <li>• Заключение договоров и проведение оплат.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозирование спроса, объемов печати;</li> <li>• Планирование логистических схем, выбор региональных партнеров;</li> <li>• Разработка стратегии выхода на новые рынки (в т. ч. экспорт и маркетплейсы);</li> <li>• Формирование отраслевых альянсов (сети магазинов, дистрибуторы);</li> <li>• Предварительная оценка загрузки и оборачиваемости склада.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение мотивации к чтению;</li> <li>• Выявление «окон» и контекстов для чтения в повседневной жизни целевой аудитории;</li> <li>• Сбор данных о схожих недавних новинках других издательств;</li> <li>• Прогнозирование реакции аудитории на произведение;</li> <li>• Исследование формата (бумажные, электронные, аудиокниги);</li> <li>• Подбор каналов продаж (магазины, маркетплейсы, библиотеки) и маркетинговых активностей;</li> <li>• Планирование мероприятий для продвижения книг.</li> </ul> |
| Разработка   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание оригинального текста, иллюстраций / Приобретение готового</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внесение проекта в каталоги и дайджесты для дистрибуторов и магазинов;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус-группы, сбор обратной связи читателей;</li> <li>• Тестовое продвижение и дополнительный маркетинг;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Этап       | Производство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Потребление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>произведения и его перевод;</li> <li>Получение рукописи / готовых материалов и иллюстраций;</li> <li>Редактура, корректура, верстка;</li> <li>Разработка макета, дизайн, ISBN, возрастная и иная маркировка;</li> <li>Тиражная политика;</li> <li>Согласование макета с автором / правообладателем;</li> <li>Подготовка материалов к печати / оцифровке;</li> <li>Резервирование материалов и мощностей типографии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сбор предзаказов на книгу в оптовом канале;</li> <li>Договоры о реализации с магазинами и сетями, маркетплейсами, библиотеками;</li> <li>Создание электронной версии книги;</li> <li>Размещение на онлайн-платформах и витринах;</li> <li>Организация системы складирования и логистики;</li> <li>Внесение произведения в каталоги на экспорт, рассылка по зарубежным партнерам.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Корректировка тиража / формата по итогам обратной связи;</li> <li>Подача произведений и авторов на премии и гранты.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Реализация | <ul style="list-style-type: none"> <li>Печать тиража;</li> <li>Контроль качества продукции;</li> <li>Получение сертификата соответствия (на детскую литературу);</li> <li>Финальная упаковка, комплектование .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Посегментная дистрибуция: офлайн (магазины, киоски, ярмарки), онлайн (маркетплейсы, подписка, электронные библиотеки);</li> <li>Прямые поставки ключевым клиентам (школы, библиотеки, корпорации).</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рассылка экземпляров авторам, правообладателям, журналистам и блогерам для продвижения в СМИ и соцсетях;</li> <li>Анонсы продаж во всех доступных каналах (сайт, соцсети, магазины, email-рассылка);</li> <li>Основные продажи и предоставление онлайн-доступа (в т. ч. по подписке);</li> </ul> |

| Этап          | Производство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Потребление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чтение, распаковка подарочных комплектов;</li> <li>• Продажа книг на вторичном рынке, буккроссинг, дарение.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Постпродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ продаж и итоговых затрат на книгу;</li> <li>• Работа с браком и выставление претензий типографии;</li> <li>• Корректировка политики и стратегии;</li> <li>• Роялти-отчеты автору / правообладателю;</li> <li>• Выявление ошибок по тексту для корректировки в переизданиях;</li> <li>• Подготовка к дополнительному тиражу, переизданиям.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с возвратами и рекламациями;</li> <li>• Мониторинг оборачиваемости тиража и складских запасов, в связи с этим — корректировка ценовой политики;</li> <li>• Поддержка поставок до полной реализации тиража;</li> <li>• Уничтожение, распродажа или дарение неликвида / «зависших» экземпляров.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постпродажное инфо- и пиар-сопровождение (интервью с авторами, акции для библиотек, мастер-классы, образовательные мероприятия);</li> <li>• Сбор отзывов, формирование рекомендаций;</li> <li>• Вовлечение читателей в сообщество (книжные клубы, отзывы, офлайн-встречи);</li> <li>• Рассылка промокодов для повторных покупок, начисление бонусов по программе лояльности.</li> </ul> |

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Во многих регионах индустрия «Книжное дело» находится в разной степени зрелости и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами. Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Книжное дело», а не во всем спектре креативных индустрий.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Книжное дело».

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Книжное дело» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- **Образовательные учреждения:**
  - наличие и количество вузов и ссузов региона, ведущих подготовку кадров по специальностям «Издательское дело», «Книжное дело», «Журналистика», «Библиотечное дело», «Полиграфия», «Литературное творчество».
  - профильные курсы, наличие программ повышения квалификации для специалистов индустрии «Книжное дело» (редактура, верстка, корректура, перевод, дизайн, маркетинг).
- **Производство:**
  - наличие издательских домов, малых и крупных издательств (ОКВЭД 58.11, 58.12, 58.19).
  - количество типографий, полиграфических предприятий полного цикла.
  - число зарегистрированных и действующих брендов издательской продукции.
  - специализация: детская литература, учебные и научные издания, художественная и нехудожественная литература.
  - издательский план — тиражи, количество наименований, доля электронных / аудиоформатов.
- **Дистрибуция:**
  - сотрудничество с логистическими компаниями, географический охват службы доставки в минимальные сроки.
  - наличие складских мощностей под новые тиражи.
  - количество партнеров среди книжных магазинов, сетей, точек продаж, онлайн-маркетплейсов (Book24, «Литрес», Ozon, MyBook, Wildberries).
  - доля продаж через онлайн-каналы и маркетплейсы.
  - наличие региональных представителей крупнейших сетей («Читай-город», «Буквоед», и др.).
  - система поставок в библиотеки, образовательные учреждения, B2B (корпоративные проекты, госзакупки, благотворительные организации).
- **Потребление:**
  - места широкой читательской аудитории — библиотеки, школы, университеты, культурные центры.
  - динамика закупок крупных заказчиков (госзаказ, корпоративные клиенты, акции национального масштаба).
  - показатели книгообеспеченности региона: количество экземпляров и наименований на душу населения.
  - доля населения, регулярно покупающего книги, слушающего аудиокниги или пользующегося электронными библиотеками.
  - популярность книжных мероприятий, ярмарок, фестивалей, клубов.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход опирается на изучение услуг компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Книжное дело»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- Наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы)
- Ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- Научно-исследовательская деятельность вузов в сфере и смежных областях.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- Физическая инфраструктура: творческие пространства, резиденции, издательские дома, типографии, книжные магазины, выставочные площадки, коворкинги для авторов и др.
- Цифровая инфраструктура: книжные маркетплейсы, агрегаторы электронных книг, электронные библиотечные системы, реестры издательств, кадровые и литературные онлайн-платформы и др.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.



#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация обоснована, если в регионе сосредоточены профильные компании, генерирующие высокий объем выручки, при этом местный вуз готовит специалистов, в регионе сосредоточены профильные издательства и типографии, обеспечивающие значимую долю отраслевой выручки по региону (например, доминируют в сегментах детской, образовательной, художественной литературы, эксклюзивных тиражей или локальных авторских изданий).

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики книжной индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников книжной индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке книжной индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

I<sub>1</sub> — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0-1)

I<sub>2</sub> — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0-1)

I<sub>3</sub> — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0-1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Книжное дело», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                 | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), СПАРК-Интерфакс <sup>2</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко

<sup>2</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия «Книжное дело» — это сложная экосистема, включающая крупные издательские дома, небольшие независимые издательства, творческие объединения, государственные и общественные структуры, отраслевые организации. Дистрибуция реализуется множеством способов: через офлайн-магазины, онлайн-маркетплейсы, библиотеки, образовательные организации, корпоративные каналы, мероприятия, акции, книжные клубы.

| Тип                         | Описание                                                                                                     | Примеры                                                                                                                                |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>             |                                                                                                              |                                                                                                                                        |
| Создатели                   | Авторы, иллюстраторы, переводчики, редакторы, литературные критики и консультанты                            | Фрилансеры, штатные сотрудники издательств, лауреаты премий, литературные объединения.                                                 |
| Компании и организации      | Издательства (крупные, средние, малые), типографии, дистрибуторы, книжные магазины                           | Издательства «Эксмо», АСТ, «Росмэн», холдинг «Лабиринт», интернет-магазин Book24.                                                      |
| Образовательные организации | Вузы и колледжи, готовящие специалистов по книжному делу, журналистике, литературному творчеству, полиграфии | МГУ имени М. В. Ломоносова, РГГУ, СПбГУ, Московский издательско-полиграфический колледж имени Ивана Федорова, профильные онлайн-курсы. |
| Институты развития          | Государственные и отраслевые структуры, поддерживающие индустрию «Книжное                                    | Министерство культуры РФ, Российский книжный союз, Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина.                                       |

дело» — гранты, премии, акселераторы

|                                                |                                                                                                                       |                                                                                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Профессиональные объединения, ассоциации, сообщества, продвигающие отраслевые стандарты и права участников            | Ассоциация книгоиздателей России, некоммерческое партнерство «Гильдия книжников».                 |
| Партнеры                                       | Коммерческие и некоммерческие структуры, обеспечивающие поддержку (логистика, ИТ-сервисы, кадры, образование)         | Ozon, Wildberries, MyBook, «Книгосфера», «Почта России», творческие хабы, дизайн-студии.          |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                       |                                                                                                   |
| Физическая инфраструктура                      | Физическая: издательские дома, типографии, книжные магазины, выставочные площадки, творческие пространства            | «Эксмо», типография «Контакт», «Дом книги», «Библио-Глобус».                                      |
| Цифровая инфраструктура                        | Цифровая: онлайн-магазины, маркетплейсы, агрегаторы электронных / аудиокниг, библиотечные системы, профильные порталы | Ozon, «Литрес», Book24, Национальная электронная библиотека.                                      |
| <b>Экосистема</b>                              |                                                                                                                       |                                                                                                   |
| Индустриальные мероприятия                     | Фестивали, книжные форумы, отраслевые конкурсы, литературные премии                                                   | Non/fiction, «Красная площадь», Московская международная книжная выставка-ярмарка, «Литрес-фест». |

### 3. Сценарии развития индустрии «Книжное дело» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Книжное дело»

Развитие индустрии «Книжное дело» может стать для регионов стратегическим фактором роста конкурентоспособности и системной трансформации, что усилит позиции территории в сфере культуры, образования и креативной экономики. Современные форматы книгоиздания, цифровые сервисы для чтения и продвижения литературы будут положительно влиять на креативное сообщество, удерживать и привлекать таланты, усиливать бренд территории и создавать дополнительные экономические, социальные и репутационные эффекты.

#### Эффект 1. Повышение конкурентоспособности книжной индустрии через цифровую трансформацию

Цифровая трансформация позволяет региональной книжной индустрии сокращать издержки, ускорять вывод продукции на рынок, точнее работать с аудиторией и конкурировать не только на локальном, но и на национальном и международном рынках. Внедрение цифрового маркетинга, «печати по требованию», онлайн-продаж и гибких управленческих моделей делает региональные издательства и книжный ритейл более устойчивыми к рыночным вызовам и меняющимся потребительским привычкам.

В России растет роль цифрового сегмента индустрии «Книжное дело»: доля электронной коммерции в дистрибуции книг выросла до 54,5% (от объема рынка) или 53,6 млрд руб., объем рынка электронных книг составил 18,9 млрд руб. в 2024 г., то есть 14% от общего объема книжного рынка в России.

#### Эффект 2. Формирование региональной книжной экосистемы и кластера

Развитие книжной индустрии как единой экосистемы (издательства, книжные магазины, библиотеки, кластеры, писательские резиденции, образовательные программы) создает на территории устойчивый книжный кластер — место концентрации творческих кадров, сервисов и инфраструктуры. Такая экосистема повышает устойчивость отрасли, упрощает запуск новых проектов и усиливает статус региона как литературного и культурного центра.

Примером такой инициативы является книжный кластер «Смысловая 226», открытый в 2025 году в Москве. Кластер объединяет три основных направления: грантовая поддержка авторов, собственное книжное медиа и культурное офлайн-пространство (лекторий, коворкинг, книжный магазин и др.). Такая модель должна обеспечивать полный цикл: от замысла и написания рукописи до редакторского сопровождения, продвижения и попадания книги к читателю, в том числе через крупные сети ритейла.

#### Эффект 3. Укрепление культурной идентичности региона и продвижение чтения

Индустрия «Книжное дело» способствует сохранению и продвижению региональной культурной идентичности через локальное книгоиздание, краеведческие серии, поддержку местных авторов и переводчиков. Одновременно цифровые и офлайн-инициативы

по продвижению чтения (литературные фестивали, книжные кластеры, онлайн-платформы и кампании) формируют устойчивые читательские практики и поддерживают образовательный потенциал территории.

Независимые книжные магазины, например, «Подписные издания» в Санкт-Петербурге, показывают, как сочетание торговой функции и культурной программы (лектории, встречи с авторами, публичные обсуждения, услуги общественного питания) превращает книжный магазин в центр культурной жизни и продвижения чтения.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Книжное дело»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Книжное дело», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся уровнем экономического развития, институциональной зрелости, культурной спецификой и кадровым потенциалом.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

### Сценарий 1. Цифровая трансформация как инструмент повышения конкурентоспособности индустрии «Книжное дело»

Сценарий предполагает мощный технологический рывок в отечественной индустрии «Книжное дело» за счет внедрения современных цифровых технологий на всех этапах создания, распространения и потребления книжной продукции. Это включает системное развитие электронных книг (e-books), активную интеграцию мультимедийных и интерактивных форматов (аудиокниги, дополненная и виртуальная реальность), масштабная интеграция с онлайн-образованием. Фокус смещается в сторону цифрового контента и гибких онлайн-платформ.

Такой подход создает новый ландшафт отрасли, где цифровые инициативы становятся массовым и стандартным инструментом популяризации чтения, продвижения новых авторов и оперативного обновления образовательной литературы, а также упрощают логистику и расширяют доступ аудитории.

#### Логика реализации

- Развертывание сетей мультимедийных электронных библиотек на региональном уровне, внедрение интегрированных образовательных платформ, поддерживающих бумажные и электронные форматы учебников — с субсидированием издательств и поставщиков программных решений.
- Стимулирование внедрения автоматизированных линий производства, роботизация логистических центров и крупных типографий, оптимизация технологических цепочек распространения с помощью ИТ-решений.
- Активное взаимодействие с образовательным сектором, создание специализированных программ обновления библиотечных фондов (электронные и мультимедийные книги для школ и вузов), развитие совместных проектов EdTech

(образовательные технологии) и издательств, интеграция платформ с региональной системой образования.

### Региональный контекст

Передовые позиции занимают столичные регионы и развитые научные центры (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Новосибирская область), где уже сложилась сеть центров компетенций в рамках индустрии «Книжное дело». Здесь активно работают стартапы EdTech, цифровые лаборатории, регионы и муниципалитеты инвестируют в обновление библиотек, поддержку массовых цифровых акций и мультиплатформенных решений.

### Кейс региона

- Важным примером является реализация программы «модельных библиотек» в разных регионах России. По результатам реализации программы происходит модернизация традиционных библиотек и их превращение в современные культурные центры. Одной из особенностей является цифровизация: расширение возможностей использования компьютеров, высокоскоростного интернета, доступ к электронному каталогу. Успешные примеры «модельных библиотек» реализованы в Республике Карелии, Омской области, Оренбургской области и др.
- Российское издательство «Альпина Паблишер» в Москве запустило совместный проект с мобильным разработчиком RedMadRobot — цифровое издательство Alpina Digital, платформу для чтения электронных книг в B2B-сегменте. Проект содержит более 11 тыс. деловых книг: цифровые и аудиоверсии, саммари книг по подписке, также на базе платформы запускаются образовательные курсы для профессионалов. В 2023 г. доля выручки Alpina Digital в общей выручке группы компаний составила 20% и продолжает расти.

### Варианты подсценариев

1. **Ускоренное внедрение EdTech (образовательных технологий)**, построение региональных библиотечных и образовательных платформ с крупной долей российских продуктов, интенсивное развитие цифровых сервисов для литературы и образования.
2. **Продвижение и коммерциализация аудиокниг**, развитие VR / AR-проектов для школ с интеграцией издательского контента, запуск мультимедийных конкурсов и фестивалей совместно с индустрией «Книжное дело» и ИТ-компаниями.
3. **Электронная логистика**: целостное обновление всех каналов дистрибуции через единые маркетплейсы, синхронизация офлайн- и онлайн-продаж.

### Актуальность для разных направлений

Особенно важен для всей сферы образования (школы, колледжи, вузы), научно-популярной литературы, детской литературы и массового потребления, а также для внедрения бесшовных цифровых сервисов для публичных библиотек и профессионального сообщества.

### Мероприятия по развитию индустрии

1. Цифровизация процессов создания, хранения, распространения и анализа книжной продукции.

2. Разработка цифровых платформ и экосистем для распространения книжной продукции, интеграция с EdTech (образовательными технологиями) и образовательными сервисами.
3. Организация непрерывных образовательных программ по цифровым технологиям, обучение цифровым компетенциям авторов и издателей.
4. Обновление и создание инфраструктуры: сервисы для самостоятельной публикации, цифровые библиотеки, мультимедийные пространства.
5. Выделение грантов и льготных кредитов для цифровых издательств и стартапов, поддержка разработок собственных ИТ-решений.

## Сценарий 2. Формирование самодостаточной экосистемы индустрии «Книжное дело» в регионе

Этот сценарий направлен на развитие творческого потенциала и устойчивых локальных бизнес-моделей в индустрии «Книжное дело». В центре сценария – поддержка региональных издательств, авторов, переводчиков, иллюстраторов, редакторов, литературных объединений, а также специализированных площадок для создания, продвижения и реализации культурного контента.

### Логика реализации

- Запуск программ прямой поддержки региональных издательств и творческих коллективов: государственные и региональные гранты, премии, акселераторы для авторов, редакторов, иллюстраторов, переводчиков.
- Создание условий для развития региональных и межрегиональных кластеров: объединение творческой индустрии «Книжное дело», совместное продвижение локальных проектов, запуск профессиональных конкурсов, фестивалей, литературных резиденций и творческих лабораторий.
- Программы поддержки переводов и адаптаций произведений региональных авторов, в том числе на национальных языках, стимулирование многоязычности, создание образовательных и просветительских платформ с оригинальным российским контентом.
- Создание и развитие образовательных программ при вузах и колледжах в партнерстве с ведущими федеральными издательствами, практико-ориентированные курсы по современным стандартам редактуры, корректуры и верстки, по иллюстрированию книг, книжному маркетингу, цифровой дистрибуции и т. д. Организация стажировок и менторских программ для молодых специалистов отрасли из регионов на базе крупных издательских домов.

### Региональный контекст

Востребован на территориях с развитым культурным и литературным наследием, а также в регионах, демонстрирующих высокие темпы развития креативных индустрий.

### Кейс региона

- В Пермском крае вырос туристический поток после публикации книги «Сердце Пармы» Алексея Иванова (2003 г.) и последующей экранизации романа. Фильм «Сердце Пармы»



вышел в 2022 г., собрав в прокате 156 млн руб. После выхода фильма туроператоры начали продавать туры по местам съемок фильма и по географическим пунктам, где разворачивался сюжет книги.

- Развитие культуры книжных фестивалей в различных регионах России. Так, фестиваль «Книги в городе» (Тюменская область) стартовал с традиционного литературного формата и постепенно вырос до Фестиваля сибирских историй – платформы, которая помогает рассказывать о себе и своей Сибири. Часто книжные фестивали поддерживают крупные компании, так, фестиваль «Берег» из Амурской области поддерживает «РусГидро», фестиваль «КнигаМарт» в Иркутской области поддерживают региональное правительство и Иркутская нефтяная компания.

### **Варианты подсценариев**

- **Формирование межрегиональных творческих коллабораций и кооперации** в рамках реализации встреч, фестивалей, резиденций, работы издательств, клубов, для продвижения литературных новинок на региональных рынках.
- **Разработка и распространение уникальных авторских форматов:** интерактивные книги, комиксы, аудиоспектакли, сборники современной прозы, поэзии и научпопа, цифровое самиздат-движение.
- **Многоязычные проекты:** поощрение переводов и совместных изданий на языках народов регионов России, создание доступных образовательных платформ для местных школ и вузов на основе оригинального отечественного контента.

### **Актуальность для разных направлений**

Наиболее востребован для современной художественной, детской, образовательной, массовой литературы, проектов в жанре нон-фикшн и научпоп, литературных дебютов, авторских книг, цифрового книгопроизводства и мультиформатных издательских инициатив.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Введение специализированных регуляторных льгот и программ для локальных издательств, снижение административных барьеров для регионального рынка.
2. Продвижение региональной продукции через создание реестров, витрин, системы регионального брендинга и включения в национальные каталоги.
3. Разработка образовательных и акселерационных программ для региональных издательств, наставничество, обучение современным бизнес-практикам.
4. Запуск программ по работе с авторами, ведению редакторами проектов с нуля, развитию контента.
5. Развитие инфраструктуры локальных книжных центров, модернизация библиотечного фонда, создание событийных хабов.
6. Прямое субсидирование затрат на издание, дистрибуцию, поддержку малых локальных игроков, компенсация стоимости выпуска тиражей.
7. Внедрение в регионах систем печати по требованию (POD – Print-on-Demand) – современной бизнес-модели и технологии в издательском деле, при которой каждая книга печатается в единственном экземпляре только после того, как поступил заказ от покупателя.

8. Организация кооперативного дистрибуторского оператора для вывода региональной книжной продукции на федеральный рынок.
9. Выход региональных производителей на другие рынки России и СНГ, организация межрегиональных ярмарок, обмен тиражами.
10. Интеграция индустрии «Книжное дело» с другими креативными индустриями: «Кино», «Музыка», «Исполнительские искусства» и др.

### Сценарий 3. Экспортоориентированное развитие

Этот сценарий нацелен на стратегическое расширение присутствия региональных издательств, российских авторов и отечественных произведений как на русском языке, так и в переводе, на международных рынках. Ключевой акцент — не в затратном экспорте физических книг, а в экспорте интеллектуальной собственности через продажу прав на перевод и издание. Фокус — на страны СНГ, ЕАЭС, БРИКС, Китай, Турцию, страны Ближнего Востока, Азии и другие государства, сохраняющие устойчивые культурные и экономические связи с Россией.

#### Логика реализации

- Формирование системы поддержки продажи прав на перевод и издание книг региональных авторов: подготовка синопсисов, черновых переводов и каталогов прав на иностранных языках, выстраивание партнерских взаимоотношений с иностранными издательствами и литературными агентами.
- Масштабная программа перевода книг авторов из российских регионов на языки дружественных стран, грантовая поддержка авторских коллективов для совместных проектов и публикаций.
- Создание региональных и межрегиональных цифровых агрегаторов и маркетплейсов для распространения российских книг (включая электронные и аудиоформаты) в странах СНГ, ЕАЭС, БРИКС.
- Субсидирование участия региональных издательств в международных ярмарках и форумах в дружественных странах с акцентом на установление контактов для продажи прав и совместных издательских проектов.

#### Региональный контекст

Лидируют экспортно-активные регионы, а также регионы, имеющие тесные экономические и культурные связи с дружественными иностранными государствами. В этих субъектах существует значительный потенциал реализации совместных издательских проектов с партнерами из СНГ, Китая, Турции, Индии, Южной Америки, Арабских стран и др., а также могут быть реализованы инициативы по продвижению российской литературы среди русскоязычного и местного населения.

#### Кейс региона

- *Агентство креативных индустрий (г. Москва) запустило проект по продвижению региональных издательств на международных рынках. Так, 14-16 ноября 2025 г. 12 московских издательств представили детские книги на Шанхайской международной детской книжной ярмарке. В рамках программы «Издательские сезоны» по продвижению*

русской книжной продукции за рубеж в 2024 г. было заключено 50 контрактов на издание книг в Китае, Южной Корее, Сербии, Индонезии, Чили, Аргентине, Бразилии, Таиланде и странах Ближнего Востока. Общий тираж книг — около 300 тыс. экземпляров.

- В 2025 г. студия комиксов «Черемуха» (г. Нытва, Пермский край) получила федеральный сертификат «Сделано в России», что позволило выйти на международный рынок и заключить договор с белорусским издательством «БЕЛСТАН». Программа «Сделано в России» предполагает поддержку и продвижение российских брендов за рубежом, в регионах программа реализуется на базе региональных центров поддержки экспорта.

### **Варианты подсценариев**

- **Продвижение прав на перевод, издание и физический экспорт различной литературы из регионов на рынки дружественных стран**, интеграция российских авторов в региональные образовательные и культурные программы.
- **Развитие долгосрочной коллаборации регионов с ведущими издательскими и литературными центрами дружественных государств** (Китай, Индия, Турция, Казахстан, Армения, Белоруссия и др.) — совместные издания, двусторонние конкурсы и гранты на поддержку издания и перевода, переводческие проекты.
- **Развитие региональных и межрегиональных русскоязычных цифровых платформ и сервисов** для распространения российских книг в странах БРИКС, АТР, ЕАЭС, формирование сети маркетплейсов и агрегаторов для реализации многотысячных тиражей и электронных продуктов.
- **Регулярное участие российских издательств и литературных агентов в ведущих книжных выставках-ярмарках дружественных стран, сотрудничество по смежным направлениям** (экспорт прав на экранизации, театральные постановки и т. д.)

### **Актуальность для разных направлений**

Наиболее востребован для регионов с развитыми экономическими связями с дружественными странами, актуален для художественной, детской, образовательной, научной литературы, а также для проектов по переводам и международным коллабораций по укреплению культурных связей с дружественными странами.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Создание региональных Центров поддержки экспорта прав (консультации литературных агентов, поиск контактов на другой стороне, подготовка и перевод материалов для продвижения на языки дружественных стран, юридическое сопровождение, организация зарубежных поездок и участия издательств в ярмарках).
2. Адаптация нормативной базы регионов для поддержки международных контрактов, экспортных сделок, упрощение процедур выхода на зарубежные рынки.
3. Региональные программы продвижения и поддержки российской книжной продукции за рубежом, организация презентаций, рекламных кампаний, встреч и интервью с авторами.
4. Подготовка кадров и команд в регионах для экспорта, обучение специфике зарубежных рынков, языковые программы и тренинги.
5. Создание региональной инфраструктуры для экспортоориентированных проектов: переговорные площадки, логистические решения, цифровые экспортные платформы.

6. Региональные программы грантовой и банковской поддержки экспортных сделок и участия в международных событиях.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Книжное дело»

### 4.1. Основные запросы сообщества

Показатели зрелости индустрии «Книжное дело» в регионах напрямую определяют спектр запросов. В некоторых регионах фокус смещается на системную поддержку креативных команд и развитие культурной экосистемы, для других характерна потребность в точечных мерах: грантах, образовательных программах, акселераторах для авторов и издателей.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Критичность |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Гранты на выпуск новых книг и переводы новых авторов;</li> <li>Компенсация затрат на продвижение, маркетинг и участие в конкурсах / фестивалях;</li> <li>Льготные кредиты для издательских и переводческих проектов;</li> <li>Распространение действия программы «Пушкинская карта» на приобретение книг или создание ее аналога с поэтапным повышением доступной суммы и списка литературы.</li> </ul> | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит креативных специалистов — авторов, иллюстраторов, редакторов, переводчиков, корректоров, верстальщиков;</li> <li>Спрос на современное практико-ориентированное обучение, стажировки, развитие цифровых компетенций, акселераторы для молодых команд.</li> </ul>                                                                                                                                 | Высокая     |
| Инфраструктура       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Современные креативные пространства, книжные кластеры, акселерационные площадки для издателей и авторов;</li> <li>Доступ к цифровым платформам, маркетплейсам, онлайн-библиотекам;</li> <li>Фестивальные и выставочные площадки для презентации новых книг и авторов.</li> </ul>                                                                                                                        | Высокая     |
| Продвижение          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доступ к платформам с книгами на русском и национальных языках;</li> <li>Прозрачные процедуры участия в конкурсах и отраслевых премиях;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информационная и рекламная поддержка, продвижение на рынках дружественных стран;</li> <li>• Популяризация современных отечественных авторов (особенно в детской литературе).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нулевые ставки НДС на книжную продукцию;</li> <li>• Сохранение налоговых и административных льгот для издателей;</li> <li>• Гарантии стабильности нормативно-правовой среды для индустрии «Книжное дело»;</li> <li>• Прозрачность распределения грантов и премий;</li> <li>• Подключение лидеров индустрии к работе над законопроектами в отрасли.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие литературных клубов, творческих объединений, профессиональных ассоциаций;</li> <li>• Проведение регулярных фестивалей, семинаров и творческих встреч;</li> <li>• Организация «единого окна» для диалога представителей индустрии и региональных органов власти;</li> <li>• Кросс-отраслевой нетворкинг - налаживание диалога издателей со смежными отраслями: кино, театр, медиа через совместные рабочие группы и питчинги.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка экспорта российской книжной продукции на рынках СНГ, ЕАЭС, дружественных стран;</li> <li>• Помощь переводчикам и издателям при продвижении на новых рынках;</li> <li>• Сохранение и развитие связей в рамках международных коллабораций и литературных инициатив;</li> <li>• Создание и поддержка постоянных институтов российского культурного присутствия за рубежом: организация Российских книжных центров на базе библиотек, университетов и Русских домов за рубежом в странах-партнерах, мера даст постоянную физическую и онлайн-площадку для продвижения литературы, проведения встреч с авторами и выставок.</li> </ul> | Высокая |

## 4.2. Драйверы и барьеры развития «Книжного дела»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Книжного дела»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии «Книжное дело». Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

| Драйвер                                               | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровизация рынка индустрии «Книжное дело»           | Рост числа электронных и мультимедийных форматов, интеграция e-books, маркетплейсов, цифровых платформ в образовательные и культурные процессы. Новые каналы для продвижения, аналитики и взаимодействия с читателем. Использование больших данных и искусственного интеллекта для персонализированных рекомендаций, анализа читательского спроса и оптимизации издательских портфелей. |
| Развитие мер государственной и региональной поддержки | Широкий спектр грантовых программ, системное продвижение издательств, поддержка переводчиков и авторов, развитие национальных платформ, расширение института отраслевых премий и конкурсов, расширение программ, аналогичных проекту «Пушкинская карта», на приобретение книг, что напрямую стимулирует спрос и поддерживает отечественных авторов и издателей.                         |
| Креативный кадровый потенциал                         | Становление профессионального сообщества авторов, редакторов, иллюстраторов, переводчиков. Рост числа профильных образовательных программ, творческих резиденций, акселераторов для новых команд. Развитие новых профессий на стыке отраслей: литературный агент, менеджер по правам, аналитик данных в книжной отрасли, книжный блогер, менеджер цифровых литературных проектов.       |
| Тренд на многоязычие и переводческие проекты          | Поддержка переводов с национальных и зарубежных языков, запуск программ многоязычных и региональных изданий, создание новых образовательных и культурных продуктов на базе национального контента. Это не только культурный, но и коммерческий драйвер, открывающий доступ к новым рынкам и аудиториям.                                                                                 |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение значения культурного и просветительского продукта | Популяризация чтения, развитие программ массовой грамотности, информационные кампании для продвижения книг среди молодежи и взрослого населения, организация фестивалей, выставок, конкурсов. Повышение роли книги и чтения как инструмента для формирования мягких навыков (soft skills), критического мышления и эмоционального интеллекта в современном мире. |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация крупных событийно-культурных проектов | Проведение отраслевых форумов, литературных фестивалей, масштабных книжных ярмарок и акций, развитие креативных кластеров для совместной работы авторов, издателей и представителей творческих индустрий. |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Книжное дело»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

Ключевым барьером является отсутствие в российских регионах комплексной поддержки индустрии «Книжное дело», что не позволяет в полной мере реализовать потенциал индустрии в регионах. Более того, многие регионы не относят индустрию «Книжное дело» к приоритетным направлениям развития креативной экономики.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность программ государственной поддержки, сложность получения грантов и субсидий для издателей, авторов и книжных магазинов на местах (бюрократия, долгие процедуры согласования).</li> <li>Отсутствие четких стандартов для продвижения региональной книжной продукции и механизмов для выхода на федеральный уровень.</li> <li>Проблемы с авторским правом и контрафактом, сложности с защитой прав на цифровом рынке.</li> </ul> |
| Кадровые     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нехватка квалифицированных кадров: редакторов, маркетологов, дизайнеров, книготорговцев, особенно на региональном уровне.</li> <li>Разрыв между образованием и практикой: вузы не успевают за современными требованиями рынка (цифровой маркетинг, управление проектами, data-аналитика, верстка электронных книг и т. д.).</li> <li>Конкуренция за кадры со стороны других креативных индустрий и столичных компаний.</li> </ul>            |



- Ограниченность программ подготовки и повышения квалификации (мало доступных современных образовательных инициатив).
- Отсутствие системных программ стажировок, менторства и нетворкинга внутри индустрии.

---

#### Финансовые

- Структурно высокая себестоимость книжной продукции, накопленная на каждом этапе (права, работа над текстом, типография, логистика, складирование), не позволяет сформировать экономически устойчивую модель в условиях низкой маржинальности и малых тиражей.
- Низкая оборачиваемость средств из-за мало прогнозируемого спроса приводит к системному замораживанию капитала: средства, вложенные в производство тиража, длительное время не возвращаются из-за залеживания книг на складах.
- Сезонность спроса и зависимость от праздников и книжных ярмарок затрудняют равномерное планирование бюджета.
- Низкая инвестиционная привлекательность сектора в глазах частных инвесторов, недоступность «длинных» денег и венчурных инвестиций для инновационных литературных стартапов и цифровых проектов.
- Неравномерное распределение региональных инвестиций и недостаточный доступ малого бизнеса к масштабному венчурному и государственному финансированию.
- Постоянный рост себестоимости производства (бумага, полиграфия, логистика) приводит к вынужденному увеличению оптовых цен, что в итоге снижает интерес дистрибуторов и сокращает платежеспособный спрос.
- Высокие дистрибуторские и розничные наценки (особенно со стороны крупных книжных сетей) формируют у потребителя восприятие книги как чрезмерно дорогого и необязательного товара, что служит прямым аргументом для отказа от покупки.

---

#### Инфраструктурные

- Гиперцентрализация отрасли в Москве и Санкт-Петербурге, что создает структурный разрыв между производством / дистрибуцией и региональной аудиторией, а также повышает зависимость регионов от решений столичных игроков.
  - Дефицит в регионах современных многофункциональных культурных пространств, сочетающих функции книжной торговли, коворкинга, лектория и клубной работы. Существующие библиотеки и магазины часто не соответствуют запросам аудитории по формату, сервису и ассортименту.
  - Низкая цифровая зрелость части рынка, проявляющаяся в медленном внедрении моделей print-on-demand, и отсутствие единых стандартов цифровой дистрибуции.
  - В силу географической специфики страны недостаточно развитая логистическая инфраструктура приводит к длительным срокам доставки и делает поставки книг в отдаленные регионы экономически нецелесообразными, так как стоимость доставки зачастую превышает цену книги. Это лишает значительную часть населения доступа к актуальной литературе.
  - Массовое пиратство, правовая неопределенность и несовершенство систем защиты контента (DRM) подавляют развитие легального рынка электронных и аудиокниг, лишая
-



издателей инвестиций в цифровые форматы, а авторов – справедливого вознаграждения.

---

Рыночные

- Ограниченность и фрагментарность региональных рынков сбыта, усугубляемые низкой платежеспособностью населения. Малый спрос не позволяет развивать предложение, а отсутствие качественного предложения еще больше подавляет спрос, особенно в малых городах и сельской местности.
  - Жесткая конкуренция за досуговое время и внимание аудитории. Книга проигрывает видеоиграм, соцсетям и стриминговым сервисам, что приводит к сокращению доли регулярно читающих, особенно в молодежной среде, и формирует «кризис внимания».
  - Отсутствие ресурсов и компетенций для эффективного маркетинга у региональных игроков. Это приводит к низкой узнаваемости брендов на федеральном уровне и неспособности конкурировать с крупными издательствами за внимание СМИ, книжных блогеров и площадки для продвижения.
- 

Для системного преодоления выявленных барьеров требуется формирование комплексной региональной политики, направленной на создание устойчивых точек роста. Ключевыми элементами такой политики должны стать: развитие кадрового потенциала, модернизация инфраструктуры, финансовая поддержка малого бизнеса и активная интеграция цифровых технологий, что позволит укрепить позиции индустрии «Книжное дело» как полноценного и перспективного сектора креативной экономики.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Книжное дело»

В индустрии «Книжное дело» полноценное развитие возможно только при наличии сбалансированной ресурсной базы: финансовых механизмов поддержки, современной инфраструктуры, системы образования и эффективных информационных каналов. Каждый из этих ресурсов обеспечивает разные аспекты устойчивости и роста: от появления новых проектов и продвижения авторов до формирования кадрового резерва и доступа к рынку.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Описание применения в индустрии «Книжное дело»                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные, федеральные и частные гранты для издателей, авторов и переводчиков;</li><li>• Субсидии на продвижение изданий, проведение культурных мероприятий;</li><li>• Льготные кредиты для развития малых издательств и модернизации типографий;</li><li>• Обеспечение премий, запуск акселераторов, программ поддержки самиздата и новых форматов.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Запуск и рост новых книжных издательств и проектов;</li><li>• Финансирование литературных конкурсов, фестивалей, премий;</li><li>• Поддержка молодых и региональных авторов, переводчиков;</li><li>• Расширение производства и продвижения национальной литературы.</li></ul>  |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Креативные кластеры, литературные и событийные площадки;</li><li>• Библиотеки, современные книжные магазины, издательские дома;</li><li>• Коворкинги, лаборатории, пространства для авторских резиденций;</li><li>• Доступ к цифровым платформам и маркетплейсам.</li></ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение книжных форумов, ярмарок, фестивалей;</li><li>• Внедрение цифровых решений для продвижения и продаж;</li><li>• Организация профессиональных сообществ и клубов;</li><li>• Создание условий для развития независимых издательств и творческих коллективов.</li></ul> |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Профильные вузы и колледжи (журналистика, издательское дело, литературное творчество);</li><li>• Курсы и программы повышения квалификации для редакторов, верстальщиков, корректоров,</li></ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка нового поколения специалистов;</li><li>• Повышение компетентности кадров;</li><li>• Введение современных цифровых и креативных навыков;</li><li>• Формирование кадрового резерва для региональных издательств, авторских проектов.</li></ul>                        |

- иллюстраторов,  
переводчиков;
- Литературные конкурсы  
для школьников,  
акселераторы для молодых  
авторов;
- Стажировки,  
профориентация,  
творческие лаборатории.

---

Информацио  
нные

- Реестры издательств,  
книжных брендов  
и платформ;
  - Онлайн-каталог российских  
авторов, переводчиков  
и иллюстраторов с  
версиями на других языках  
(витрина для продвижения  
внутри страны и экспорта  
по всему миру);
  - Онлайн-агрегаторы  
информации по грантам,  
конкурсам, фестивалям,  
событиям в книжной  
индустрии;
  - Национальные и  
региональные порталы  
(MarketBook, «Культура.РФ»,  
«Литрес», Book24);
  - Профессиональные  
сообщества, форумы,  
профильные СМИ;
  - Индустриальные конкурсы,  
премии, медийные  
кампании.
- Презентация проектов, построение сети  
профессиональных контактов;
  - Аналитика, обмен опытом, знание  
рынка;
  - Доступ к актуальной информации  
о грантах, событиях, новых книгах  
и авторах;
  - Продвижение литературы  
и формирование публичной повестки  
отрасли.
-

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Книжное дело»

| Мероприятие                                                                                       | Этап               | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                                                                                            | Краткое описание                                                                                                                                                      | Форматы работы                                                                                                                                | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                        | Показатели эффективности                                                              | Региональный орган исполнительной власти |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>I. Регуляторная поддержка</b>                                                                  |                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                       |                                          |
| Введение специализированных регуляторных и налоговых льгот для локальных издательств (Сценарий 2) | I<br>(0-12 мес.)   | Препродакшен                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие административные барьеры;</li> <li>• Низкая рентабельность;</li> <li>• Гиперцентрализация.</li> </ul>                                                                                                           | Упрощение процедур получения грантов и субсидий, внедрение механизма «одного окна». Инициатива по установлению льготной ставки НДС 0% / 10% на всю книжную продукцию. | Автоматизированная система госуслуг, региональные онлайн-реестры. Подготовка поправок в Налоговый кодекс РФ, межведомственные рабочие группы. | Сокращение сроков рассмотрения заявок на финансирование до 5 дней; увеличение числа поддержанных локальных проектов (>15 ежегодно). | Число новых издательств >10; средний срок одобрения заявок <10 дней.                  | Минкульт, агентства развития.            |
| Адаптация нормативной базы регионов для экспортных сделок (Сценарий 3)                            | II<br>(12-24 мес.) | Постпродакшен                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Валютные расчеты и трансграничные платежи в новых реалиях;</li> <li>• Правовые риски, неопределенность при заключении международных контрактов;</li> <li>• Отсутствие налаженных процедур для экспорта прав.</li> </ul> | Разработка и внедрение упрощенных процедур сертификации и заключения экспортных контрактов для книжной продукции.                                                     | Цифровое окно экспорта, автоматизация сертификации.                                                                                           | Снижение временных и финансовых затрат на экспорт на 25%; рост числа экспортных контрактов (>10 ежегодно).                          | Средний срок экспортной сертификации <7 дней; рост числа экспортных сделок >10 в год. | Минэкономразвития, Минкульт.             |

| Мероприятие                                                    | Этап               | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                  | Краткое описание                                                          | Форматы работы                                                   | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                | Показатели эффективности                                    | Региональный орган исполнительной власти |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>II. Финансовая поддержка</b>                                |                    |                                    |                                                                                                                                        |                                                                           |                                                                  |                                                                                                                                                             |                                                             |                                          |
| Прямое субсидирование затрат на издание и дистрибуцию          | I<br>(0-12 мес.)   | Разработка, реализация             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая себестоимость;</li> <li>• Неравномерность инвестиций.</li> </ul>                      | Компенсация затрат на печать, логистику, маркетинг для малых издательств. | Субсидии, гранты, компенсационные выплаты.                       | Рост числа субсидированных проектов (>10); увеличение охвата региональных книг на 40%. Снижение себестоимости на 15%, рост тиражей на 20%.                  | Количество проектов >10; прирост охвата >40%.               | Минкульт.                                |
| Выделение грантов и льготных кредитов для цифровых издательств | II<br>(12-24 мес.) | Разработка, постпродакшен          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоступность «длинных» денег;</li> <li>• Низкая инвестиционная привлекательность.</li> </ul> | Целевое финансирование цифровых проектов, стартапов в области EdTech.     | Автоматизированный конкурс грантов, отбор по цифровым критериям. | Рост числа поданных заявок (>30 в год); финансирование не менее 5 новых стартапов в год. Запуск 30+ цифровых проектов, привлечение 100+ млн руб. инвестиций | Число поданных заявок >30; число стартапов с поддержкой >5. | Минфин, Минцифры.                        |

| Мероприятие                                               | Этап                | Элемент цепочки создания стоимости    | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                                                                                                        | Краткое описание                                                                                                                          | Форматы работы                                                                                                                            | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                     | Показатели эффективности                                                                                                                                                  | Региональный орган исполнительной власти               |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Гранты и банковская поддержка экспорта на уровне регионов | III<br>(24-36 мес.) | Разработка, реализация, постпродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность и фрагментарность региональных рынков сбыта;</li> <li>Высокая себестоимость;</li> <li>Неравномерность инвестиций.</li> </ul>                                                                                           | Механизмы финансового сопровождения международных контрактов, компенсация расходов на участие в выставках и переговорах.                  | Комплексные экспортные гранты, льготные кредиты.                                                                                          | Увеличение числа международных контрактов (>5); участие в зарубежных книжных ярмарках (>5 ежегодно).                                                                                                             | Новых контрактов >5 в год; международных поездок >5 в год.                                                                                                                | Минфин, агентства экспорта.                            |
| III. Инфраструктурная поддержка                           |                     |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |                                                        |
| Модернизация типографий в регионе                         | I<br>(0-12 мес.)    | Препродакшен, разработка              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доп. затраты на печать и логистику в других регионах при наличии типографий в своем;</li> <li>Моральное устаревание и изношенность оборудования типографий, их нецелевое использование (сдача помещений в аренду и т. д.).</li> </ul> | Модернизация типографий, их оснащение современным оборудованием, выделение дополнительных площадей при необходимости (под склад и т. д.). | Развитие и совершенствование имеющихся типографских мощностей, внедрение современных систем печати по требованию (POD) для малых тиражей. | Затраты на печать остаются в регионе – рост регионального ВРП отрасли на 10% ежегодно, рост рабочих мест на 10% ежегодно, сокращение длительности цикла печати книги для издательств с 1-1,5 мес. до 1-2 недель. | Рост регионального ВРП отрасли на 10% ежегодно, рост рабочих мест на 10% ежегодно, сокращение длительности цикла печати книги для издательств с 1-1,5 мес. до 2-3 недель. | Минэкономразвития, местные инфраструктурные ведомства. |

| Мероприятие                                                     | Этап               | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                                             | Краткое описание                                                                                                                        | Форматы работы                                                                                  | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                         | Показатели эффективности                                                                                                                                                          | Региональный орган исполнительной власти       |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Развитие инфраструктуры локальных книжных центров               | I<br>(0-12 мес.)   | Реализация                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит культурных пространств;</li> <li>Низкая доступность новинок в регионах;</li> <li>Нехватка общения по книжным интересам.</li> </ul> | Создание сети книжных клубов и литературных кафе на базе региональных библиотек, их модернизация и оснащение современным оборудованием. | Разработка и запуск хабов, реконструкция библиотек, инфоподдержка местного книжного сообщества. | Повышение качества библиотечных услуг. Увеличение количества пользователей библиотек. Формирование локальных читательских сообществ. | Модернизация библиотек (>10% ежегодно); прирост посещаемости на 50% появление локального книжного клуба.                                                                          | Минкульт, инфраструктурные ведомства.          |
| Организация кооперативного дистрибуторского оператора в регионе | II<br>(12-24 мес.) | Реализация постпродакшен           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие устойчивой дистрибуции;</li> <li>Высокие логистические издержки.</li> </ul>                                                     | Создание единого книжного дистрибуторского центра в регионе с общей логистикой.                                                         | Формирование кооператива, развитие логистической сети.                                          | Увеличение присутствия локальных издательств на федеральном рынке. Расширение аудитории локальных издательств.                       | Снижение затрат издательств на дистрибуцию на 25%; рост количества экз., отправленных в другие регионы РФ, на 50% ;увеличение скорости доставки книг в отдаленные регионы на 20%. | Минтранс, Минкульт инфраструктурные ведомства. |

| Мероприятие                                                                                                                 | Этап                | Элемент цепочки создания стоимости                  | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                       | Краткое описание                                                                                                                                                                          | Форматы работы                                                                                                                                                                                       | Ожидаемый результат и эффект                                                 | Показатели эффективности                                                                                                                                                                         | Региональный орган исполнительной власти                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддержка интеграции книжной отрасли с другими креативными индустриями: кино, театр, музыка, СМИ, исполнительские искусства | III<br>(24-36 мес.) | Препродакшен, разработка, реализация, постпродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие кросс-отраслевого нетворкинга;</li> <li>Ограниченность каналов продвижения;</li> <li>Поиск идей для новых масштабных проектов.</li> </ul> | Совместные проекты, кросс-медиа инициативы и платформенные коллаборации между издателями, продюсерами, театрами, кинорежиссерами и т. д. Адаптация контента для экранизаций и постановок. | Межиндустриальные конкурсы грантов, лаборатории по адаптации произведений, открытые питчинги для режиссеров, театров и издателей, интегрированные онлайн / офлайн-фестивали, совместные мероприятия. | Повышение популярности креативных продуктов отрасли. Диверсификация доходов. | Увеличение числа кроссплатформенных проектов >15 в год, рост числа экранизаций, мюзиклов, спектаклей по мотивам книг, расширение аудитории и коммерческого потенциала литературных произведений. | Минкульт, агентства креативных индустрий, объединения продюсеров и издателей.                |
| IV. Образовательная поддержка                                                                                               |                     |                                                     |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |
| Разработка образовательных программ для молодых специалистов и малых издательств                                            | I<br>(0-12 мес.)    | Препродакшен                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нехватка квалифицированных кадров;</li> <li>Отсутствие менторства и программ стажировок.</li> </ul>                                                  | Создание акселераторов, программ менторства и стажировок при взаимодействии вузов и колледжей с издательствами, обучение специалистов под актуальные бизнес-потребности рынка.            | Акселерационные программы, менторские сессии, программы стажировок, программы повышения квалификации, курсы переквалификации.                                                                        | Восполнение дефицита кадров. Снижение издержек на обучение сотрудников.      | Рост трудоустройства выпускников по редактуре, книжному делу, переводам и иным смежным программам по своей специальности на 50% за 5 лет. Рост рентабельности издательств на 20% за счет         | Минобразования, Минэкономразвития, региональные представители вузов, колледжей, издательств. |



| Мероприятие                                                         | Этап            | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                              | Краткое описание                                                                                                        | Форматы работы                                        | Ожидаемый результат и эффект                                                                              | Показатели эффективности                                                                                                                                                | Региональный орган исполнительной власти              |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                     |                 |                                    |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |                                                       |                                                                                                           | притока квалифицированных молодых кадров.                                                                                                                               |                                                       |
| Организация образовательных программ по цифровым технологиям        | II (12-24 мес.) | Препродакшен                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Разрыв образования и реальных бизнес-потребностей;</li> <li>Низкая цифровая зрелость отрасли.</li> </ul>                                                    | Создание онлайн- и гибридных программ по цифровым компетенциям для авторов / издателей, проведение массовых стажировок. | Национальные и региональные онлайн-школы, стажировки. | Увеличение количества авторов. Развитие цифровой культуры в отрасли.                                      | Число выпускников >50<br>доля участников, освоивших цифровые навыки >35%                                                                                                | Минобразования, региональные представители.           |
| Запуск программ по работе с региональными авторами и иллюстраторами | II (12-24 мес.) | Препродакшен                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Утечка мозгов из отрасли в другие;</li> <li>Нехватка качественного продукта;</li> <li>Отсутствие новых имен и голосов, повышающих имидж региона.</li> </ul> | Создание системы поддержки и обучения авторов: мастерские, резиденции, конкурсы.                                        | Литературные мастерские, творческие резиденции.       | Повышение узнаваемости региона как центра книгоиздания. Развитие локального профессионального сообщества. | Рост числа публикуемых региональных авторов и иллюстраторов на 30% за 3 года. Формирование имиджа региона как культурного и креативного, где живут творческие личности. | Минобразования, Минкульт, региональные представители. |
| V. Информационная и маркетинговая поддержка                         |                 |                                    |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |                                                       |                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |                                                       |

| Мероприятие                                                                                                          | Этап               | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                                                                                 | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                           | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                    | Показатели эффективности                                                                                                       | Региональный орган исполнительной власти  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Создание единой цифровой витрины для авторов и издателей для продвижения произведений на внутреннем и внешнем рынках | I<br>(0-12 мес.)   | Реализация, постпродакшен          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Узость локальных рынков;</li> <li>• Низкая платежеспособность населения в регионах;</li> <li>• Недоступность новинок в отдаленных регионах страны из-за логистических издержек и сроков доставки.</li> </ul> | Создание единой цифровой платформы для авторов и издателей, помощь в налаживании партнерских связей и заключении новых сделок. Продвижение витрин региональных и малых издательств как внутри страны, так и за рубежом. Формирование национального и международного реестра региональных книг для дальнейшего экспорта в формате прав на перевод. | Разработка и внедрение платформы для взаимодействия авторов, иллюстраторов и издателей. Онлайн-витрины с книгами, доступными как для внутреннего читателя, так и для экспорта за рубеж, участие в федеральных и межрегиональных форумах. | Рост охвата локального контента на 40%; увеличение числа региональных книг в реестре (>20 ежегодно), рост международных сделок на 20% ежегодно. | Количество продвигаемых книг >20; посещаемость витрин >10 тыс. пользователей в год.                                            | Минцифры, Минкульт, маркетинговые службы. |
| Создание единого федерального книжного маркетинга для региональных издательств и авторов                             | II<br>(12-24 мес.) | Реализация                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие эффективной дистрибуции;</li> <li>• Проблемы с пиратством и контрафактом.</li> </ul>                                                                                                              | Федеральный книжный маркетинг с минимальной наценкой при поддержке государства и его интеграция с региональными издательствами. Предоставление                                                                                                                                                                                                    | Единый федеральный книжный маркетинг для бумажных, электронных и аудиокниг.                                                                                                                                                              | Рост объема дистрибуции цифрового контента и бумажных книг. Минимизация пиратства.                                                              | Объем продаж через новую платформу >1 млн электронных экземпляров и > 100 тыс. бумажных экземпляров за первый год роста объема | Минцифры, Минэкономразвития, Минкульт.    |

| Мероприятие                                                                                               | Этап             | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                             | Краткое описание                                                                                                 | Форматы работы                                                                    | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                   | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                    | Региональный орган исполнительной власти                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           |                  |                                    |                                                                                                                                                                   | авторам возможности самиздата на платформе в электронном виде.                                                   |                                                                                   |                                                                                                                                | дистрибуции цифрового контента на 30%; бумажных книг – на 20%. Присутствие 50% региональных и малых издательств в первый год работы проекта. Прозрачность публикаций (в доступе только проверенные, не контрафактные, без запрещенных тем). |                                                             |
| Создание федерального цифрового хранилища редких и ценных экземпляров из региональных библиотек и изданий | III (24-36 мес). | Реализация, постпродакшен          | • Отсутствие мотивации издавать нишевую, узконаправленную литературу из-за опасений не распродать тираж;<br>• Недоступность для широкой аудитории ценных и редких | Масштабирование национальных сервисов для самостоятельной публикации, оцифровка библиотечного и архивного фонда. | Запуск цифровых платформ для самостоятельной публикации, облачная инфраструктура. | Рост числа оцифрованных единиц фонда на 30%; количество созданных сервисов для самостоятельной публикации (>2 новых ежегодно). | Доля оцифрованного фонда >30%; число новых сервисов >2.                                                                                                                                                                                     | Минцифры, Минкульт, Минобрования, региональные организации. |

| Мероприятие                                                                                       | Этап          | Элемент цепочки создания стоимости | Какие проблемы решает                                                                                                                                                                                                                          | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                 | Форматы работы                                                                                                                                                                                                             | Ожидаемый результат и эффект                                                                          | Показатели эффективности                                                                                                                                         | Региональный орган исполнительной власти         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                   |               |                                    | экземпляров книг про краеведение, региональную историю, ремесла, риск их утраты, если остались в единичных экземплярах.                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                  |                                                  |
| Региональные программы поддержки выхода на зарубежные рынки СНГ, Китая и иных дружественных стран | I (0-12 мес). | Реализация, постпродакшен          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Узость локальных рынков;</li> <li>• Низкая платежеспособность населения в регионах;</li> <li>• Недостаточный экспортный потенциал;</li> <li>• Низкая маржинальность издательского бизнеса.</li> </ul> | Организация коллективных стендов, создание экспортных каталогов и промо-материалов на языках дружественных стран. Подготовка целевых рекламных и презентационных кампаний на международных площадках, интеграция в ключевые глобальные каталоги. | Онлайн-каталог российских авторов, переводчиков и иллюстраторов с версиями на других языках (витрина для продвижения внутри страны и экспорта по всему миру) Международные выставки, презентации, цифровые пиар-платформы. | Усиление присутствия книг российских регионов в глобальных каталогах и на международных мероприятиях. | Число новых присутствий в международных каталогах >30; число мероприятий >15, новые сделки по продаже прав за рубеж > 50 суммарно для всех регионов РФ ежегодно. | Минкульт, Минэкономразвития, агентства экспорта. |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Индустрия «Книжное дело» является перспективной отраслью и рынком, в том числе за счет потенциала цифровой трансформации: цифровые книги, аудиокниги, их реализация через онлайн-маркетплейсы. Для устойчивого развития индустрии необходим комплексный подход, включающий не только финансовые меры, но и регуляторную, инфраструктурную, образовательную и информационную поддержку, направленную на формирование технологического суверенитета, развитие экспортного потенциала и создание конкурентоспособных региональных экосистем.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Книжное дело» в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Книжное дело» в регионе.

| Этап                                                                       | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Результат этапа                                                                                                    | Срок                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li><li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li><li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li><li>4. Инфраструктурный аудит.</li><li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li></ol> | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона. | 2<br>месяца <sup>3</sup> |
| 2. Определение приоритетных звеньев цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ цепочки создания стоимости в индустрии в регионе.</li><li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li></ol>                                                                                                         | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                      | 1<br>месяц               |

<sup>3</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                         |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                | 3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                         |           |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости в индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1 месяц   |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                          | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2 месяца  |
| 5. Детализация мероприятий                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol>       | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ).                                               | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                                                   | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

Креативная экономика

**Буккроссинг** — свободный обмен книгами.

**Дистрибуция книг** — каналы распространения: магазины, библиотеки, ярмарки, онлайн-формат (маркетплейсы), государственные тендеры.

**Издательское дело** — создание, подготовка, редактирование, выпуск книжной продукции, включает также разработку макета, дизайн, получение ISBN, реализацию тиражной политики.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т. д.).

**Книжное дело** — креативная индустрия, которая включает издательскую, типографскую деятельность, распространение бумажных, электронных и аудиокниг, а также переводческие услуги.

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Маркетплейс** — онлайн-платформа для продажи книг и другой продукции (например, Ozon, «Литрес», Book24, MyBook, Wildberries).

**Печать по требованию (POD, Print-on-Demand)** — современная бизнес-модель и технология в издательском деле, при которой каждая книга печатается в единственном экземпляре только после того, как поступил заказ от покупателя. Характерна для тиражей от 1 до 1000 экз.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Самиздат (самостоятельное издание)** — самостоятельная публикация работ без издателя, в том числе в электронном виде.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Тираж** — это общее количество экземпляров, в котором выпущено или планируется выпустить печатное издание одного названия (книга, журнал, газета и т. п.)

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Цифровизация** — распространение электронных и мультимедийных форматов, рост новых каналов взаимодействия.

**Электронная библиотека / аудиокнига** — современные цифровые форматы распространения книжной продукции.

## Инструменты развития

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в той или иной индустрии, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Лаборатория** — специализированная площадка, оснащенная оборудованием для исследований, экспериментов, тестирования материалов и технологий. В креативных индустриях лаборатории могут быть посвящены, например, новым медиа или устойчивым материалам для дизайна.



**Проектный офис** — структура (как правило, создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере (например, в промышленном дизайне). Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Книжное дело»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. «Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч.4) от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ
5. Федеральный закон «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» от 22.07.2024 № 190-ФЗ
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ
7. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1
8. Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436-ФЗ
9. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ
10. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 05.12.2022 № 478-ФЗ

11. Федеральный закон «О контроле за деятельностью лиц, находящихся под иностранным влиянием» от 14.07.2022 № 255-ФЗ

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование: Состояние и перспективы развития индустрии «Книжное дело»».

<https://asi.ru/library/main/205400/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта культурных продуктов

<https://culture.gov.ru/>

**Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (Минцифры РФ)** — регуляция сферы массовых коммуникаций, в том числе книгоиздания; проведение ежегодного конкурса «Книга года»

<https://digital.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Российский книжный союз** — объединяет издателей, распространителей книжной продукции, полиграфистов, представителей культурного, научного, образовательного и библиотечного сообществ, бумажной отрасли

<https://bookunion.ru/>

**Союз писателей России** — организация, объединяющая писателей России в творческое содружество для создания условий их профессионального роста, а также для защиты их законных прав и интересов

<https://sprf.ru/>

**Ассоциация книготорговцев России (АСКР)** — объединяет книготорговые предприятия, издательства, общественные объединения в сфере книгоиздания и книготорговли  
<https://askr.life/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Культурное наследие»

## Оглавление

|                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                                  | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                                  | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                        | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                            | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                                    | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                                      | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                                 | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                           | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                            | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                                | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                                | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                       | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Культурное наследие» .....</b>                                                                      | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Культурное наследие» .....                                                                       | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Культурное наследие» .....                                                                  | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости<br>в индустрии «Культурное наследие» .....                  | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Культурное наследие» .....                       | 11        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в<br>индустрии «Культурное наследие» .....                     | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии<br>«Культурное наследие» .....                                    | 12        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Культурное наследие» ..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Культурное наследие» ..... | 14        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения<br>специализации региона.....                                         | 14        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                    | 15        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Культурное наследие».....</b>                                                                         | <b>18</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Культурное наследие» .....                                                                              | 18        |
| Эффект 1. Создание новой точки притяжения и генерация туристического потока.....                                                         | 18        |
| Эффект 2. Формирование бренда территории и выход на международный уровень .....                                                          | 18        |
| Эффект 3. Привлечение инвестиций и создание новых рынков на базе культурного<br>наследия .....                                           | 19        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Культурное наследие» .....                                                                             | 19        |
| Сценарий 1. Превращение наследия в драйвер туристической экономики .....                                                                 | 19        |
| Сценарий 2. Активация культурного наследия через цифровизацию, мультимедиа<br>и иммерсивные продукты.....                                | 22        |
| Сценарий 3. Конверсия индустриального наследия .....                                                                                     | 24        |
| Сценарий 4. Привлечение инвестиций и компетенций через повышение<br>привлекательности наследия .....                                     | 27        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Культурное наследие».....</b>                                                          | <b>30</b> |
| 4.1. Основные запросы в индустрии «Культурное наследие» .....                                                                            | 30        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Культурное наследие» .....                                                                   | 32        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Культурное наследие» .....                                                                           | 32        |

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Культурное наследие» .....                                                    | 33        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Культурное наследие» .....</b>                                 | <b>35</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Культурное наследие» .....</b>                                       | <b>37</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                            | <b>43</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Культурное наследие» .....                                           | 43        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                         | 43        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                        | <b>46</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                           | 46        |
| Креативная экономика .....                                                                                       | 46        |
| Инструменты развития.....                                                                                        | 47        |
| Культурное наследие .....                                                                                        | 48        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Культурное наследие» ..... | 49        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                         | 53        |



# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для культурного наследия это может быть, например, проведение исторических фестивалей, создание выставок, исследовательская работа и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО) и рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Культурное наследие»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Культурное наследие»

Культурное наследие как отдельная сфера представляет собой совокупность материальных и нематериальных ценностей, созданных в прошлом, имеющих и сохраняющих материальное, историческое, культурное, социальное (символическое) значение для настоящего и будущего страны. К материальному наследию относятся объекты культурного наследия (ОКН): памятники, ансамбли, достопримечательные места, исторические парки; музейные, библиотечные и архивные фонды, сами музеи, библиотеки. Нематериальное наследие включает традиции, знания, языки, искусства и ремесла, музыку, танец, навыки, элементы исторической и культурной идентичности, включая идеи и представления, верования.

В свою очередь индустрия «Культурное наследие» — это сектор креативной экономики, занимающийся выявлением, сохранением, изучением, популяризацией и актуализацией (также в форме монетизации) этого наследия. В России принадлежность к креативной индустрии «Культурное наследие» определяется согласно Приказу Министерства экономического развития РФ № 266 от 23.04.2025, который устанавливает следующие коды ОКВЭД-2:

- 91.02 Деятельность музеев;
- 91.03 Деятельность по охране исторических мест и зданий, памятников;
- 91.04 Деятельность библиотек и архивов.

Управление сферой культурного наследия в России осуществляется по трехуровневой системе. На федеральном уровне ключевым регулятором выступает Министерство культуры РФ, которое курирует музеи федерального значения (такие как Государственный Эрмитаж, Государственная Третьяковская галерея, Музей Победы и др.), осуществляет государственную охрану объектов культурного наследия федерального значения<sup>1</sup> через Департамент государственной охраны культурного наследия, а также формирует стратегию развития библиотечного и архивного дела.

На региональном уровне органы исполнительной власти регионов РФ отвечают за объекты культурного наследия регионального значения, региональные музеи-заповедники и центральные региональные библиотеки. На муниципальном уровне местные администрации отвечают за объекты культурного наследия местного значения и муниципальные библиотечные сети. Особый статус имеют объекты Всемирного наследия ЮНЕСКО на территории России (например, исторический центр Санкт-Петербурга, Кижи, Болгар и т. п.), которые находятся под двойным контролем — национальным законодательством и международными конвенциями.

Потенциал развития индустрии культурного наследия в России неравномерен, что позволяет выделить несколько групп регионов. Первую составляют исторические центры — Москва и Санкт-Петербург — с высокой концентрацией музеев, памятников и объектов культурного наследия, сталкивающиеся с задачей интеграции наследия в современную городскую среду. Вторую — регионы «Золотого кольца» и исторические области с плотностью памятников древнерусского зодчества, где ключевой вызов — развитие туристической инфраструктуры и борьба с сезонностью. Отдельную группу образуют регионы с уникальным природным

---

<sup>1</sup> Перечень объектов определен Распоряжением Правительства Российской Федерации от 01.06.2009 № 759-р.

и археологическим наследием (Республика Алтай, Республика Бурятия), где акцент делается на создание эколого-этнографических кластеров. К этой же категории относятся регионы с ярким этническим наследием (Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Ханты-Мансийский Автономный Округ — Югра), развивающие аутентичную культуру и традиции. Индустриальные регионы (Свердловская, Нижегородская области) фокусируются на ревитализации промышленных объектов для построения новой идентичности. Наконец, регионы с высоким, но нереализованным потенциалом (Республика Крым, Калининградская область) нуждаются в инвестициях и создании сильного культурно-туристического бренда.

Таким образом, индустрия культурного наследия в России представляет собой сложный, многоуровневый сектор, требующий дифференцированного подхода к управлению и развитию в каждом типе регионов.

Состояние и развитие индустрии культурного наследия можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка индустрии в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.), Количество туристов (чел.), Количество туристических визитов (ед.), Среднее количество ночей, проведенных в коллективных средствах размещения (КСР) (ед.)                                                                                        |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлениям «Библиотечное дело», «Охрана памятников», «Музейное дело» и др. (ед.), Количество выпускников по направлениям «Библиотечное дело», «Охрана памятников», «Музейное дело» в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                                                                |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных организаций, компаний и / или брендов (объектов) на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий за проекты (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям или организациям (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Цепочка создания стоимости в индустрии культурного наследия обладает значительной спецификой по сравнению с другими креативными индустриями. Ключевой особенностью является то, что первичная ценность создается не в процессе производства, а уже заложена в объекте (объекты наследия изначально обладают культурной значимостью), и в дальнейшем сохраняется и актуализируется (раскрывается) через научные исследования, реставрацию и интерпретацию, демонстрацию и т. п.

Уникальность также заключается в связи экономической и социокультурной ценности — каждый участник цепочки в индустрии одновременно создает как экономические блага (доходы от билетов, туризма, создание рабочих мест и т. п.), так и общественные блага (сохранение исторической памяти, образование, формирование идентичности). То есть на отдельных этапах цепочки может производиться разная ценность (экономическая или социальная).

Еще одной важной характеристикой индустрии является длительный временной горизонт создания стоимости — инвестиции в реставрацию памятника или оцифровку архивных документов могут приносить отложенный экономический эффект в течение десятилетий через развитие туризма и повышение привлекательности территории региона. Кроме того, в отличие от товаров, потребление культурного наследия не уменьшает, а увеличивает его ценность — чем больше людей знакомятся с объектом, тем выше его известность и культурная значимость, а значит, выше и косвенные эффекты (например, экономические). Это создает основу для устойчивого развития территорий и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ регионов, богатых культурным наследием либо развивающих его.

| Производство <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Потребление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Музеи, архивы (формирование фондов, научная атрибуция)</li> <li>Реставрационные центры и научно-исследовательские институты</li> <li>Археологические экспедиции</li> <li>Архитекторы и проектировщики (реставрация объектов культурного наследия)</li> <li>Художники и создатели мультимедиа-контента</li> <li>Краеведы и историки (научные исследования)</li> <li>Библиотеки (комплектование и каталогизация фондов)</li> <li>Инвесторы в объекты культурного и индустриального наследия</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Музеи (экспозиционно-выставочная деятельность)</li> <li>Библиотеки (предоставление доступа к фондам)</li> <li>Туроператоры и экскурсионные бюро</li> <li>Образовательные учреждения (включение в учебные программы)</li> <li>Медиа-платформы и издательства</li> <li>Организаторы историко-культурных фестивалей и иных культурных событий</li> <li>Онлайн-агрегаторы культурного контента</li> <li>Туристско-информационные центры</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Туристы (внутренние и международные)</li> <li>Местные жители и сообщества</li> <li>Исследователи и студенты</li> <li>Образовательные учреждения (школы, вузы)</li> <li>Бизнес-структуры (корпоративный туризм, тимбилдинг, иное)</li> <li>Креативные и околореативные бизнесы (туристическая сфера, мода, ремесла, легкая промышленность и др.)</li> <li>Организаторы мероприятий (использование площадок объектов культурного и индустриального наследия)</li> <li>Посетители мероприятий (биеннале, фестивалей, ярмарок и иных)</li> </ul> |

<sup>2</sup> Под «Производством» в контексте индустрии «Культурное наследие» понимается первичный факт существования, признания объекта культурного наследия, и уже в дальнейшем — его приспособление под современную функцию или осуществление деятельности (как например, в случае с музеями, архивами, библиотеками). Сюда же относятся все творческие и креативные профессионалы, работающие с культурным наследием или на его базе.



- Объекты культурного наследия

- Удаленные пользователи цифровых коллекций

Ключевой потенциал цепочки создания стоимости в индустрии культурного наследия лежит не в прямой монетизации объектов культурного наследия или музеев, которые сами по себе не могут генерировать высокий доход, а в коллаборации с другими креативными индустриями. Основная добавленная стоимость возникает, когда культурное наследие становится ресурсом и смысловым ядром для смежных проектов в кино, телевизионных программах и фильмах, дизайне, моде, исполнительских искусствах, цифровых технологиях (мультимедийные приложения, игры) и ивент-сфере (фестивали). Именно такое межотраслевое сотрудничество, часто фиксируемое только в смежных ОКВЭД, создает комплексные продукты, привлекает новую аудиторию, повышает посещаемость и формирует новые форматы взаимодействия, многократно усиливая экономический эффект по сравнению с изолированным использованием объектов.

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Индустрия культурного наследия в различных регионах России демонстрирует значительную дифференциацию по уровню развития и степени зрелости цепочек создания стоимости. В таких регионах, как, например, Москва, Санкт-Петербург и Татарстан, наблюдается наиболее насыщенная и комплексная цепочка, где существуют разнообразные музеи, объекты культурного наследия и иные игроки в отрасли: от высококачественной реставрации и создания современных мультимедийных продуктов до продвинутых механизмов дистрибуции и потребления, включая развитый событийный туризм и масштабную цифровизацию коллекций.

В то же время есть регионы с богатым историческим потенциалом, такие как, например, Псковская, Смоленская или Владимирская области, в которых цепочка фрагментирована. Это значит, что сильные позиции в сегменте «Создание» (наличие уникальных памятников, музеев, контента) и «Потребление» (устоявшийся турпоток в рамках существующих туристических схем) не подкрепляются в полной мере эффективной «Дистрибуцией», что выражается в недостатке современной инфраструктуры, качественного сувенирного продукта и комплексных туристических услуг.

Отдельную группу составляют регионы, делающие ставку на реактуализацию индустриального наследия, как, например, Свердловская область, где ключевым драйвером развития цепочки стоимости становятся такие проекты, как Уральская индустриальная биеннале современного искусства (до 2021 г. в формате активного мероприятия, а с 2022 г. в формате туристических маршрутов, резиденций и др.), преобразующие объекты наследия в центры притяжения для креативных индустрий. Таким образом, диспропорции в развитии индустрии с точки зрения цепочки требуют особого внимания при выявлении и выборе приоритетных звеньев цепочки в индустрии культурного наследия.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии культурного наследия, а не во всем спектре креативных индустрий.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Культурное наследие».

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Культурное наследие» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- создание выставок, демонстрация экспозиций, объектов культурного наследия, реставрация;
- создание туристических продуктов на базе объектов культурного наследия, музеев;
- организация и распределение туристских потоков;
- создание инвестиционных объектов на базе объектов культурного наследия (гостиничные комплексы, рестораны, кластеры, магазины и т. п.)
- использование образов (айдентики или культурного кода) на базе объектов культурного наследия (в том числе нематериального).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение организаций, компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход опирается на изучение деятельности организаций и услуг компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных организаций и компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости. Не применимо для государственных (бюджетных) организаций и НКО в сфере культурного наследия — в части оценки прибыли при государственном финансировании учреждений культуры в форме субсидии, а НКО — финансировании в форме грантов и пожертвований (спонсорской помощи).

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.



Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

### 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Культурное наследие»

Шаги:

#### 3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлениям «Библиотечное дело», «Охрана памятников», «Музейное дело»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере культурного наследия и смежных областях.

#### 3.2. Картирование объектов, например:

- Музеи, выставочные залы, мультимедиа и информационные центры;
- Объекты культурного наследия (включая используемые для историко-культурных мероприятий);
- Объекты культурного наследия (включая приспособленные под новые функции: гостиницы, рестораны, торговые объекты и т. п.);
- Туристические объекты (информационные центры, центры гостеприимства, гостиницы).

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, существующими объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в историческом туризме обоснована, если в регионе сосредоточены туристические компании, обеспечивающие стабильный туристический поток, местные операторы в сфере питания и гостеприимства, обслуживающие данный туристический поток, значимые объекты культурного наследия, выступающие точками притяжения для туристического потока, и сопутствующие сервисы (сувениры, экскурсоводческие компании и др.).

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Культурное наследие»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Культурное наследие» и, соответственно, для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                                        | Экономические показатели                                                                                                                               | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), «СПАРК-Интерфакс» <sup>4</sup> , Министерство культуры (региональное и федеральное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное), Министерство культуры (региональное и федеральное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы, Министерство культуры (региональное), Министерство туризма (региональное) |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Использование исключительно количественных данных для определения специализации региона в сфере культурного наследия сопряжено с рядом существенных ограничений, поскольку формальные показатели не всегда отражают реальную культурную ценность и потенциал территорий. Статистика по числу зарегистрированных объектов культурного наследия может быть репрезентативной для центральных регионов, но быть неэффективной в случае с регионами, обладающими уникальными, но малоизученными археологическими или нематериальными активами, как, например, в Республике Алтай или Якутии.

Ключевой проблемой является качественная неоднородность объектов: например, формальный учет может приравнивать рядовую историческую застройку к объектам всемирного значения, подобным Кижам или плато Путорана, что искажает реальную картину и последующую оценку и выбор приоритетного звена цепочки создания стоимости в индустрии. Кроме того, количественные реестры часто не учитывают состояние и доступность объектов, в результате чего регион с многочисленными, но заброшенными усадьбами или закрытыми архивами может выглядеть количественно благополучнее региона

<sup>4</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

с меньшим числом, но полностью отреставрированных и интегрированных в туристические кластеры памятников.

Таким образом, для точного определения специализации в рамках цепочки создания стоимости в индустрии культурного наследия необходим комплексный подход, сочетающий количественный анализ с глубокой качественной оценкой уникальности, сохранности и степени актуализации культурного потенциала территории.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия культурного наследия объединяет разнообразных участников, формирующих сложную экосистему. Помимо традиционных учреждений-хранителей — музеев, библиотек и архивов разных уровней подчинения, в нее входят реставрационные центры, образовательные организации, общественные движения, частные фонды и технологические компании. Так, Государственный Эрмитаж и Российская государственная библиотека соседствуют с Всероссийским художественным научно-реставрационным центром имени И. Э. Грабаря, Благотворительным фондом Владимира Потанина и цифровыми проектами «Яндекса» или VK. Такое многообразие акторов обеспечивает полный цикл работы с наследием — от сохранения и изучения до интеграции в современный культурный и экономический контекст.

| Тип                   | Описание                                                                                                            | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>       |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Создатели и хранители | Физические и юридические лица, непосредственно осуществляющие сохранение, изучение и популяризацию наследия         | Реставраторы: Всероссийский художественный научно-реставрационный центр имени И. Э. Грабаря (Москва);<br>Археологи: Институт археологии РАН (Москва);<br>Музейные работники и хранители фондов: Государственный Эрмитаж, ГМИИ имени А. С. Пушкина.                                                                                                                                                                          |
| Организации           | Юридические лица, непосредственно управляющие объектами наследия и осуществляющие основную деятельность в индустрии | Музеи и музеи-заповедники: Выставочный центр «Эрмитаж — Урал» (Екатеринбург), Музей-заповедник «Кижи» (Республика Карелия), Музей-заповедник «Коломенское» (Москва);<br>Библиотеки: Российская Государственная библиотека (Москва), региональные научные библиотеки;<br>Архивы: Российский государственный архив литературы и искусства (Москва), Государственный архив Российской Федерации (Москва), региональные архивы. |

|                                         |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные организации             | Организации, обеспечивающие подготовку кадров для индустрии                                  | <p>Вузы: МГУ имени М. В. Ломоносова, РГГУ (Москва), СПбГУ, ЕУ (Санкт-Петербург);</p> <p>Колледжи и училища: Санкт-Петербургский реставрационный колледж «Кировский»;</p> <p>Курсы повышения квалификации: центры дополнительного образования при музеях (Государственный Эрмитаж, Государственная Третьяковская галерея).</p>                                                                                             |
| Институты развития                      | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку                          | <p>Корпорация «ДОМ.РФ»;</p> <p>Фонды: Фонд «История Отечества», Российский фонд культуры, Благотворительный фонд Владимира Потанина, Институт развития интернета, Президентский фонд культурных инициатив, Фонд президентских грантов;</p> <p>Корпоративные программы: «Музеи Русского Севера» (компания «Северсталь»);</p> <p>Центры компетенций: Национальный центр исторической памяти при Президенте РФ (Москва).</p> |
| Некоммерческие организации и ассоциации | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества                            | <p>Профессиональные ассоциации: Союз реставраторов России, Союз музеев России, Российская библиотечная ассоциация;</p> <p>Общественные организации: Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры, «Архнадзор» (Москва).</p>                                                                                                                                                                                |
| Партнеры                                | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку | <p>Технологические компании: «Яндекс», VK (образовательные проекты), «Ростелеком» (оцифровка);</p> <p>Туроператоры: TUI Россия, «Алеан» (интеграция объектов наследия в турмаршруты);</p> <p>Корпорации: «Газпром», «Росатом» (программы поддержки музеев и культурных проектов в регионах присутствия).</p>                                                                                                              |
| <b>Инфраструктура</b>                   |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                           |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физическая инфраструктура | Площадки, обеспечивающие сохранение и доступ к наследию | Выставочные площадки: ЦВЗ «Манеж» (Санкт-Петербург), Музейный квартал (Томск), пакгаузы Владимира Шухова (Нижний Новгород); Библиотечные здания: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского (Санкт-Петербург); Реставрационные центры: ВХНРЦ им. И.Э. Грабаря (Москва), Реставрационно-хранительский центр Эрмитажа «Старая Деревня» (Санкт-Петербург); Адаптированные объекты культурного наследия: Дворец культуры ЗИЛ, Центр «Зотов» (Москва), Кластер «Октава» (Тула) <sup>5</sup> . |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровая инфраструктура | Онлайн-платформы и цифровые ресурсы, обеспечивающие доступ к наследию | Государственные платформы: «Артефакт» (ГИВЦ Министерства культуры РФ), «Госкаталог Музейного фонда РФ»; Национальные проекты: Национальная электронная библиотека (НЭБ), портал «Культура.РФ»; Региональные платформы: Виртуальный тур по Национальному музею Республики Татарстан, Электронный каталог государственных архивов Новгородской области и др. Технологии: системы 3D-оцифровки, VR / AR-технологии для музеев. |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Экосистема

|                            |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие профессиональную коммуникацию | Фестивали: «Интермузей» (Москва), Уральская индустриальная биеннале современного искусства (Екатеринбург); Форумы: «Наследие» (Москва), «Таврида.АРТ» (Республика Крым); Конкурсы: «Меняющийся музей в меняющемся мире» (Благотворительный фонд Владимира Потанина), Всероссийский конкурс «Музейный Олимп». |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>5</sup> Здание кластера не относится к объектам культурного наследия, однако выступает площадкой для выставочной деятельности («Музей станка») и в целом демонстрирует возможности трансформации объекта промышленного наследия в многофункциональный кластер.

### 3. Сценарии развития индустрии «Культурное наследие»

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Культурное наследие»

Развитие индустрии «Культурное наследие» выходит далеко за рамки охраны памятников и музейного дела. Это мощный драйвер комплексного развития территории, способный создавать значимые экономические, социальные и репутационные эффекты. В рамках этого подхода предлагается рассматривать объекты культурного наследия как уникальный актив и точку роста. Успешная российская практика последних лет, наряду с мировыми трендами, убедительно доказывает, что инвестиции в культурное наследие — это инвестиции в перспективное развитие региона: они создают новые рабочие места, увеличивают налоговые поступления, формируют привлекательный образ территории для жизни, туризма и бизнеса.

#### Эффект 1. Создание новой точки притяжения и генерация туристического потока

Адаптация объектов культурного наследия под современные запросы (создание качественной инфраструктуры, иммерсивных экскурсий, событийного наполнения) превращает их из статичных точек осмотра в центры притяжения. Это позволяет увеличить продолжительность визита и средний чек туриста, привлечь новые аудитории (молодежь, семьи), стимулировать развитие смежного бизнеса (гостиницы, рестораны, транспорт).

Примером может служить «Кенозерский национальный парк» (Архангельская область), в котором сделан акцент на сохранение не только природного, но и культурного ландшафта (деревянные часовни, традиционные деревни). Это позволило привлечь новые туристические потоки, развить гостевые дома, возродить народные промыслы и удержать молодежь в территории, сделав наследие основой местной экономики.

Этнопарк «Скансен» (Швеция) считается первым в мире музеем под открытым небом, демонстрирует, как наследие, собранное в одном месте и «оживленное» ремесленниками и актерами, создает мощный круглогодичный аттракцион, являясь обязательным пунктом посещения для туристов.

#### Эффект 2. Формирование бренда территории и выход на международный уровень

Уникальное наследие становится ядром бренда региона, отличающим его от других, позволяет занять конкретную нишу в культурном пространстве страны, привлекая внимание СМИ, инвесторов и культурных туристов со всего мира. Это повышает инвестиционную привлекательность региона в целом.

В России примером служит ФГБУ «Музей Мирового океана» в Калининграде (Калининградская область), который является научно-образовательным и культурным-просветительским центром федерального уровня. Комплекс музея с образовательным центром («Планета океан») и набережной исторических судов является одним из символов Калининграда и точкой притяжения для семейного и познавательного туризма.

Другой пример — проект Большого Египетского музея в Гизе позиционирует Египет как глобального лидера в сфере презентации мирового цивилизационного наследия,

демонстрирует пример создания современной выставочной и туристической инфраструктуры на базе культурного наследия региона.

### Эффект 3. Привлечение инвестиций и создание новых рынков на базе культурного наследия

Крупные проекты в сфере наследия становятся катализаторами для частных инвестиций в смежные отрасли: гостеприимство, гастрономию, транспорт, цифровые сервисы, производство сувенирной продукции. Создаются новые малые и средние предприятия, формируются локальные производственно-сбытовые цепочки, увеличивается налоговая база.

В России примером является резиденция Деда Мороза «Великий Устюг» (Вологодская область), создание которой привлекло многомиллиардные инвестиции не только в сам туркомплекс, но и в инфраструктуру всего региона (от гостиниц и ресторанов до производителей тематической продукции и транспортных компаний, например, РЖД, обеспечив устойчивый экономический рост территории).

Один из наиболее известных мировых примеров — исторический тематический шоу-парк «Пюи-дю-Фу» (Франция). Парк создан на месте исторического поместья и посвящен историческому наследию региона Вандея, является вторым по посещаемости во Франции после Диснейленда. Проект создал тысячи рабочих мест, сформировал экосистему поставщиков (местные фермеры для ресторанов, ремесленники, строительные компании), доказав, что глубоко проработанное историческое шоу может стать основой для мощнейшей региональной экономики.

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Культурное наследие»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Культурное наследие», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Превращение наследия в драйвер туристической экономики

Ревитализация объектов культурного наследия и создание на их основе туристических кластеров приводит к значительному росту турпотока, увеличению времени пребывания гостей и прямому экономическому эффекту в смежных отраслях.

Данный сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию превращения объектов культурного наследия в драйверы туристического потока и экономического роста через создание на их основе комплексных туристических продуктов. Главная цель — преодолеть фрагментарность туристического предложения, увеличить время пребывания и средний чек



туриста в регионе, создав новые рабочие места и стимулируя смежные сектора экономики (гостиничный бизнес, общественное питание, транспорт).

Сценарий включает формирование единой культурно-туристической экосистемы: реставрацию отдельных памятников, развитие сопутствующей инфраструктуры, создание единого навигационного и информационного пространства, внедрение современных форматов экскурсий и событийного наполнения.

Одной из стратегических целей сценария является создание устойчивого бренда территории, основанного на ее уникальном наследии. Это позволяет региону конкурировать не только на внутреннем, но и на международном туристическом рынке, привлекать частные инвестиции в инфраструктуру и формировать у местных жителей чувство гордости и сопричастности.

### **Логика реализации**

- Создание и благоустройство туристической инфраструктуры: строительство гостиниц, глэмпингов, качественных точек общепита, сувенирных лавок с продукцией местных производителей, обустройство парковок и пешеходных маршрутов, видовых площадок и малых архитектурных форм.
- Формирование событийного календаря: проведение регулярных фестивалей, исторических реконструкций, театрализованных представлений и ярмарок на территории объектов наследия для обеспечения посещаемости вне высокого сезона.
- Разработка и продвижение комплексных туристических продуктов: объединение нескольких объектов в единые маршруты (например, «Усадебное кольцо», «Музейный квартал» и т. п.), включающие транспорт, питание и экскурсионное обслуживание.

### **Региональный контекст**

Для регионов с высокой концентрацией известных объектов культурного наследия (Золотое кольцо, Северо-Запад) актуален акцент на перераспределении турпотока с ключевых объектов на менее известные, но перспективные точки, что требует развития логистики и создания новых точек притяжения за счет работы с инфополем, туристическими мероприятиями и турагентами.

Для регионов со «скрытым» наследием (малые исторические города, сельские территории) эффективна ставка на создание специализированных, нишевых продуктов (гастрономические туры, паломничество, этнографический туризм) и развитие малой инфраструктуры (семейные гостиницы, мини-гостиницы).

### **Кейс региона**

- *В макро-регионе «Русский Север и Арктика» туристические проекты реализуются через комплексный подход к развитию туристических кластеров на основе уникального наследия. В Архангельской области Кенозерский парк сочетает статус объекта всемирного наследия ЮНЕСКО с парком живой традиционной культуры. В парке сохранились памятники деревянного зодчества (церкви, часовни с «небесами»), также поддерживается нематериальное наследие: аутентичный уклад жизни местных сообществ, что создает глубокий и привлекательный туристический опыт. Посетители парка могут остановиться в средствах размещения, интегрированных в местный уклад и бытование. В Республике Карелия музей-заповедник «Кижи» является всемирно*

известным брендом, и символом культурного туризма для различных аудиторий. Музей активно развивает туристическую инфраструктуру (гостевые дома и отели). Оба объекта интегрируют наследие в современные туристические процессы, что делает их не просто точками показа, а центрами устойчивого развития для своих регионов.

## Другие примеры

- Создание музейно-туристического кластера «Псковский Кром» (Псковская область) с развитием набережной, пешеходных зон, внедрением светового шоу на стенах Псковского кремля и организацией фестиваля исторической реконструкции («Довмонт Псковский»).
- Развитие острова-града Свияжска (Республика Татарстан) как многофункционального кластера, объединяющего музей, архитектурные памятники, гостиницу, резиденцию художников и ежегодные фестивали (фестиваль ремесел «Народная лодка», кинофестиваль документального кино «Рудник», гастрوفестиваль «Свияжская уха», фестиваль искусств «Духовное единство России – послание миру» и др.).
- Коллаборации культурного наследия с другими креативными индустриями позволяют сделать культурное наследие частью современной жизни, также создать принципиально новые продукты. Так, для моды может служить примером кейс коллаборации Государственного Эрмитажа (Санкт-Петербург) с брендом Zarina в 2023 г., которые использовали картины русских художников XIX-XX вв. для принтов для создания коллекции одежды. В гастрономии хорошим примером является коллаборация Музея Эрарта (Санкт-Петербург) и кофейной сети Baggins Coffee в 2025 г., которые разместили репродукции картин музея на кофейных стаканчиках и сувенирах, рассказав покупателям кофе о современном искусстве и прорекламировав музей. Другой контекст – взаимодействие культурного наследия и кинематографа, например, исторический фильм «Матильда» стал результатом работы художников по костюмам с музейными архивами, что позволило достоверно и зрелищно воссоздать эпоху на экране для широкой аудитории.

## Варианты подсценариев

1. **Инфраструктурный**  
Фокус на создании и модернизации материальной базы туризма (дороги, гостиницы, коммуникации) около объектов культурного наследия, объединяющий объекты в единый контур.
2. **Событийный**  
Создание и продвижение крупных ежегодных фестивалей и мероприятий, которые становятся брендом территории, и привлекают большое количество туристов именно в контексте размещения среди и в объектах культурного наследия (замки, крепости, иные фортификационные сооружения, церкви, берега водоемов, горы и т. п.).
3. **Коллаборации с другими креативными индустриями**  
Создание коллабораций с другими креативными индустриями для повышения монетизации объектов культурного наследия (за счет туристических потоков), привлечения к ним новых аудиторий, рекламы территорий и объектов. Форматы: линейки сувенирной продукции, дизайнерские коллекции, модные коллекции, исторические интервенции в кинематографе, анимации, исполнительских искусствах, музыке.

## **Актуальность для разных направлений**

Сценарий напрямую задействует два направления: музеи, которые становятся центрами интерпретации наследия, предоставляют исторические данные для создания контента или событийной программы, играют роль агрегаторов и финансовых агентов в туризме, и культурные и исторические памятники, к которым привлекается внимание общественности и которым обеспечивается сохранность в качестве ключевых активов.

## **Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>**

1. разработка мастер-планов развития территорий вокруг ключевых объектов культурного наследия.
2. субсидирование создания средств размещения и объектов туристской инфраструктуры.
3. проведение грантовых конкурсов на организацию туристических событий.
4. создание единого навигационного и информационного портала о культурном наследии региона.

## **Сценарий 2. Активация культурного наследия через цифровизацию, мультимедиа и иммерсивные продукты**

Внедрение цифровых и мультимедийных решений повышает вовлеченность местной и туристической аудитории, делая наследие доступным для удаленного посещения и понятным для молодого поколения, и открывает новые каналы популяризации и монетизации культурного капитала.

Сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию использования цифровых и мультимедийных технологий для преодоления физических и смысловых барьеров между наследием и современной аудиторией (жители региона, туристы). Главная цель — сделать культурное наследие доступным, понятным и привлекательным для цифрового поколения, а также расширить географию его потребления за счет онлайн-форматов.

Цифровое искусство становится инструментом интерпретации, позволяющим «оживить» историю, показать утраченные объекты или раскрыть глубинные слои информации. Цифровизация выражается в формировании цифрового двойника культурного наследия региона, который служит не только для популяризации, но и для исследований, мониторинга состояния объектов и управления ими.

Ключевое ограничение сценария — необходимость мультидисциплинарного подхода к наследию: важно не просто копировать этнические мотивы, а переводить их в современный язык дизайна, сохраняя глубину и подлинность. Для этого требуется междисциплинарное взаимодействие дизайнеров, этнографов, маркетологов, культурных институций и бизнеса.

## **Логика реализации**

- Проведение мультимедийных мероприятий: организация фестивалей видеомэппинга, световых и звуковых инсталляций непосредственно на объектах культурного наследия, превращение их в площадки для современного искусства.

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию культурного наследия».

- Создание иммерсивных гидов и приложений: разработка мобильных приложений с дополненной реальностью (AR), которые визуализируют исторические сцены на фасадах зданий, «оживляют» экспонаты в музеях или предоставляют контекстную информацию в архивах.
- Производство цифрового контента: оцифровка архивных фондов и музейных коллекций в высоком разрешении, создание виртуальных 3D-туров по объектам наследия, производство короткометражных документальных и художественных видеоисторий на основе архивных материалов.

### **Региональный контекст**

Для регионов с уникальными, но труднодоступными объектами (например, памятники в удаленных районах) цифровизация — ключевой инструмент обеспечения доступности. Создание 3D-моделей и виртуальных туров позволяет привлечь виртуальных туристов.

Для регионов с уже хорошо развитым культурным наследием (включенным в туристическое предложение) релевантна реактуализация объектов за счет мультимедиа технологий: 3D-туры и панорамы повышают интерес местных жителей и новых целевых аудиторий.

Для промышленных регионов с наследием советской эпохи актуально использование цифровых технологий для создания новых нарративов (например, интерактивные истории заводов, владельцев предприятий времен Российской империи, быта и повседневности рабочих и т. п.), что помогает расширить линейку туристических объектов, привлечь внимание к новым объектам и территориям.

### **Кейс региона**

- *Фестиваль цифрового искусства NUR («Свет») в Республике Татарстан (Казань): в рамках фестиваля исторические здания (например, Национальная библиотека) становятся холстами для масштабных мультимедийных шоу, переосмысляющих культурные коды республики. Другой пример — международный фестиваль Intervals в Нижегородской области (Нижний Новгород), который с 2017 года превращает Нижний Новгород в масштабную площадку для экспериментов на стыке цифрового искусства и городского пространства. Ключевая идея фестиваля — использование архитектурного наследия как основы для мультимедийных произведений от студий-лидеров визуальных эффектов, что позволяет по-новому осмыслить привычные городские образы и культурное наследие региона.*

### **Другие примеры**

- *В Москве реализован проект «Узнай Москву»: туристам предлагаются виртуальные путешествия по достопримечательностям Москвы, которые могут проходить онлайн или офлайн при помощи мобильного приложения с функцией AR. Маршруты содержат информацию по большинству объектов культурного и исторического наследия города, составлены как профессиональными экскурсоводами и историками, так и предложены пользователями. По всем объектам дается подробная информация, включая аудио и видео исторические свидетельства. В базе данных 2300 зданий и сооружений, 700 памятников, 400 музеев, а также около 500 значимых мест и сведения о 333 исторических личностях.*

- В Калининградской области (Калининград) создано сразу несколько цифровых туристических проектов, которые позволяют изучить город в разные эпохи и получить новые впечатления от VR-опыта. В рамках проекта «Кенигсберг 1930» для экскурсии воссоздано более 300 уникальных зданий, автомобилей и скульптур с использованием доступных архивных фото- и видеоматериалов о городе. Мультимедийный проект от БФУ имени Иммануила Канта «Время и мир Канта» дает возможность совершить цифровую прогулку по улицам города периода жизни философа.

### Варианты подсценариев

- **Просвещение и обучение**  
Фокус на создании образовательного цифрового контента для школ и вузов на основе краеведческих материалов.
- **Фокус на туристические продукты**  
Разработка иммерсивных мобильных гидов и квестов для повышения привлекательности городских и музейных экскурсий.
- **Гражданское краеведение (оцифровка архивов и вовлечение жителей)**  
Оцифровка архивных документов и создание общедоступных онлайн-архивов с продвинутыми системами поиска, 3D-галереями.
- **Мультимедиа как фактор привлечения**  
Использование мультимедиа (свето-музыкальных и проекционных технологий) /для создания новых туристических и развлекательных продуктов на базе объектов культурного наследия, переосмысление наследия.

### Актуальность для разных направлений

Сценарий больше подходит музеям и объектам культурного наследия: музеи создают виртуальные экспозиции, а объекты и памятники «оживают» с помощью проекционных технологий.

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

1. Грантовая поддержка проектов по созданию цифрового контента о культурном наследии.
2. Создание регионального центра компетенций по 3D-оцифровке объектов.
3. Проведение хакатонов по разработке ИТ-решений для музеев, архивов и библиотек.
4. Интеграция цифровых коллекций музеев и архивов в федеральные порталы типа «Артефакт».
5. Проведение мультимедиа шоу (проектов) на базе объектов культурного наследия.

## Сценарий 3. Конверсия индустриального наследия

Перевод заброшенных заводов и фабрик в современные креативные кластеры или объекты не только сохраняет индустриальную идентичность территории, но и создает новые точки экономического роста, привлекая малый бизнес, творческие стартапы, увеличивая доступные коммерческие площади в регионе.

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию культурного наследия».

Сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию сохранения индустриального наследия через его функциональную трансформацию и интеграцию в современную экономику. Главная цель — предотвратить разрушение исторических промышленных объектов, превратив их из «проблемных активов» в точки роста для креативных индустрий, малого бизнеса и городских сообществ.

Сценарий подразумевает активную ревитализацию объектов промышленного наследия — наполнение старых заводов и фабрик новыми смыслами и функциями. Это позволяет сохранить аутентичную среду и «дух места», одновременно создавая условия для генерации новых культурных и экономических ценностей.

Одной из стратегических целей сценария является формирование креативных кластеров, которые становятся центрами притяжения креативных предпринимателей, молодежи и широкой аудитории.

### **Логика реализации**

- Создание креативных кластеров: размещение в реконструированных цехах арт-резиденций, выставочных залов, мастерских, коворкингов, лофтов для мероприятий и офисов креативных компаний.
- Развитие культурно-досуговой функции: организация на территории объектов публичных мероприятий — биеннале, концертов, фестивалей, театральных постановок, маркетов, ярмарок, что делает их новыми центрами городской жизни.
- Стимулирование малого предпринимательства: предоставление льготной аренды для ремесленников, дизайнеров, ИТ-специалистов и других представителей креативного бизнеса.

### **Региональный контекст**

Для регионов с насыщенным индустриальным прошлым (Урал, Кузбасс, Сибирь) сценарий является инструментом формирования новой идентичности, перехода от образа «моногорода» к «городу возможностей». Акцент делается на масштабных проектах, подобных Уральской индустриальной биеннале современного искусства.

Для регионов с менее крупной, но исторически ценной промышленностью (Центральная Россия, Юг России) эффективна ставка на создание локальных креативных центров кросс-индустриального характера, сочетающих культуру, торговлю, гастрономию и производственные пространства.

### **Кейс региона**

- *Уральская индустриальная биеннале в Свердловской области (Екатеринбург и ряд др. городов) — это крупнейший международный проект, который с 2010 по 2021 год превращал заводы и фабрики Екатеринбурга и других городов Урала в масштабные площадки современного искусства. Привлекая современных художников со всего мира, биеннале не просто оживляет индустриальные объекты, но и кардинально меняет имидж области, интегрируя регион в глобальный художественный контекст и создавая платформу для диалога между бизнесом и креативным сообществом.*



## Другие примеры

- В Нижегородской области (Нижний Новгород) исторические пакгаузы конструкции Владимира Шухова после масштабной реставрации были адаптированы под современный культурный кластер с концертным залом и галереей. Проект стал лауреатом архитектурных премий, успешно коммерциализирует промышленное наследие региона через события, превращая индустриальный памятник в новую точку притяжения и укрепляя городскую идентичность (формирование бренда города через наследие Шухова).
- Культурный центр «Зотов» в Москве — успешный пример ревитализации объекта индустриального наследия. Центр расположен в здании бывшего Хлебозавода № 5, (1931 года постройки). После реставрации в здании был открыт современный культурный кластер, специализирующийся на изучении и актуализации конструктивизма (к которому принадлежит и сама архитектура завода). В пространстве центра проходят выставки, лекции, концерты и кинопоказы. «Зотов» функционирует как музей, образовательная площадка и общественный центр.
- Примером развития объектов культурного наследия через привлечение инвесторов (как правило девелоперов) и изменение их назначения служат проекты ревитализации промышленной архитектуры. Левашовский хлебозавод (Санкт-Петербург) был интегрирован в современный жилой квартал компанией RBL, став его смысловым и эстетическим центром. Сейчас хлебозавод является креативным кластером с функцией культурного центра. Схожий подход, но с акцентом на образование, демонстрирует здание Канатного цеха с водонапорной башней (завод «красный гвоздильщик») архитектора Я. Чернихова, переданное инвестором Setl Group в управление Школе дизайна НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург). Адаптация здания превратила его в действующую учебную и исследовательскую площадку, где само пространство с его историей становится ресурсом для обучения, и мощным магнитом для туристов.

## Варианты подсценариев

1. **Кластерная конверсия**  
Создание многофункциональных креативных кластеров с плотной кооперацией резидентов на территории бывших промышленных объектов.
2. **Событийные площадки**  
Фокус на использовании объекта как уникальной площадки для фестивалей и массовых мероприятий.
3. **Перезагрузка производства**  
Создание на базе промышленных объектов центров ремесленничества, прототипирования и мелкосерийного производства.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий относится к деятельности по охране памятников (индустриальная архитектура) и частично музеев (создание новых музейных пространств в промышленных объектах). Библиотеки и архивы могут стать резидентами таких кластеров.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>8</sup>

1. Разработка программы льготной аренды для инвесторов, готовых реконструировать объекты индустриального наследия.
2. Проведение конкурсов на концепции развития промышленных территорий (объектов).
3. Создание реестра перспективных объектов индустриального наследия для привлечения инвесторов.
4. Организация культурных событий на площадках объектов индустриального наследия.
5. Создание культурных и / или креативных центров на площадках объектов индустриального наследия.

## Сценарий 4. Привлечение инвестиций и компетенций через повышение привлекательности наследия

Привлечение корпоративных ресурсов и компетенций позволяет зачастую решить проблему с сохранением ключевых объектов наследия в регионе, а вовлечение частных и институциональных инвесторов в сферу ревитализации культурного наследия разгружает бюджет и создает устойчивые модели финансирования.

Этот сценарий предполагает, что в регионе реализуется стратегия системного партнерства с крупным и средним бизнесом для финансирования или софинансирования проектов в сфере культурного наследия. Главная цель — привлечение корпоративных или частных средств и ресурсов, а также и компетенций частного сектора для решения задач реставрации, содержания и актуализации объектов наследия через их интеграцию в корпоративную и социальную политику компаний, либо в инвестиционные планы и проекты.

В данном сценарии бизнес получает инструменты для укрепления репутации, развития корпоративной культуры и реализации ESG-повестки, а региональное культурное и историческое наследие — новые источники финансирования (инвестиций) и бизнес-компетенции.

Одним из форматов сценария является формирование в регионе сообщества «корпоративных попечителей наследия», которые берут на себя ответственность за конкретные объекты или направления работы, снижая нагрузку на региональный бюджет. Другим форматом является создание «клуба инвесторов в наследие», члены которого занимаются редевелопментом объектов культурного наследия в качестве инвестиционных инициатив и проектов, поддерживающих не только отрасль культуры, но и развивающих другие отрасли (туризм, гостеприимство, гастрономию, событийную сферу и др.).

### Логика реализации

- Разработка программ корпоративного партнерства: создание прозрачных механизмов для бизнеса по поддержке объектов наследия (долевое финансирование реставрации, учреждение именных грантов, шефство над объектами, спонсорство и др.).

---

<sup>8</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию культурного наследия».



- Интеграция наследия в корпоративные и городские события: вовлечение компаний в организацию и спонсорство фестивалей, дней города, публичных лекций на территории объектов наследия.
- Реализация совместных проектов по благоустройству: кооперация бизнеса и муниципалитетов в создании общественных пространств вокруг объектов наследия (скверы, набережные, пешеходные зоны), что повышает качество городской среды.
- Составление инвестиционных программ и предложений для инвесторов в объекты культурного наследия с целью их переформатирования и изменения основной функции.

### Региональный контекст

В регионах с присутствием крупных предприятий и госкорпораций (нефтегазовых, металлургических, химических компаний, компаний топливноэнергетического комплекса и др.) актуален акцент на крупных, знаковых проектах реставрации, которые становятся визитной карточкой как компании, так и региона.

В регионах с развитым малым и средним бизнесом эффективна ставка на создание фондов местных сообществ или программ микропартнерства, когда несколько компаний объединяются для поддержки одного, менее масштабного, но значимого для территории объекта или события на базе культурного наследия.

В регионах с большим количеством объектов культурного наследия и высоким запросом на сохранение данных объектов, а также с хорошей транспортной доступностью, релевантна работа с частными инвесторами по выявлению коммерчески перспективных объектов и их перепрофилированию в бизнес-активы.

### Кейс региона

- *В Липецкой области Скорняково-Архангельское — успешный пример ревитализации дворянской усадьбы, который демонстрирует превращение объекта историко-культурного наследия в современный, многофункциональный туристический кластер, выступающий драйвером развития окружающих территорий. Бывшее имение отреставрировано и адаптировано под нужды современного туризма (ресторан, гостиничный комплекс, музыкальный фестиваль). Проект интегрирован в региональный турпоток: усадьба выступает одной из центральных туристических точек области наравне с Зарайским кремлем, Куликовым полем и монастырями Задонска. Усадьба формирует узнаваемый образ региона для туристов и задает стандарт ревитализации культурного наследия, сохранения и актуализации культурного кода региона.*

### Другие примеры

- *В Челябинской области (Сатка) группа компаний «Магнезит» является ключевым партнером в развитии природно-исторического парка «Зюраткуль» и территории старого завода. Компания финансирует благоустройство, поддерживает создание арт-объектов в городе (например, муралов на исторических зданиях) и организует экологические и культурные мероприятия. Это способствует формированию позитивного имиджа компании и развитию туризма в моногороде. Аналогичный пример — проекты Благотворительный фонд Андрея Мельниченко, среди которых фестиваль паблик-арт «Смена» (проходит сразу в нескольких регионах), поддержка летнего культурно-исторического фестиваля «Строганов фест» в Усолье (Пермский край).*

- Программа компании Северсталь «Музеи Русского Севера» — масштабная долгосрочная инициатива, нацеленная на системное развитие и популяризацию музейного дела в регионах Русского Севера. Программа охватывает 12 регионов России, что делает ее одним из ключевых примеров успешного частно-государственного партнерства в сфере культуры. Главная цель программы — создание условий для устойчивого развития музеев через повышение профессионального уровня сотрудников, внедрение современных технологий и поддержку новых форм музейной работы. Ключевыми инструментами являются грантовые конкурсы, образовательный блок, проведение выставок.
- Примером крупных частных инвестиций в ревитализацию промышленного наследия служит проект «Шухов-парк» в г. Выкса, финансируемый Объединенной Металлургической Компанией (ОМК). Проект реализуется на месте первого завода XVIII в. и включает уникальную операцию по перемещению и реставрации водонапорной башни Шухова (объект культурного наследия). Основным экономический фокус — создание на базе объектов культурного и промышленного наследия новой туристической инфраструктуры: отель «Шухов», Музей металла и образовательный центр. Инвестиция свыше 1 млрд руб. в отель и территорию парка (с объектами) является частью долгосрочной стратегии компании по развитию города с общим объемом инвестиций до 30 млрд руб. до 2030 г., что трансформирует индустриальную территорию в точку притяжения для туризма и повышает качество городской среды.

#### **Варианты подсценариев**

1. **Инвестиционные инициативы**  
Регион обеспечивает доступность информации и инструментов (условий) инвестирования бизнеса или частных инвесторов в местные объекты культурного наследия.
2. **Шефская поддержка**  
Бизнес берет на себя частичное или полное финансирование содержания и реставрации конкретного объекта.
3. **Событийное партнерство**  
Бизнес привлекается как спонсор или партнер региональных мероприятий, направленных на создание региональной идентичности, выстраиваемых вокруг культурного наследия региона.
4. **Грантовые проекты**  
Поддержка программ грантового софинансирования проектов по реставрации, оцифровке, исследованию и популяризации объектов культурного наследия.

#### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий универсален: бизнес может поддерживать реставрацию памятников, модернизацию музеев, оцифровку архивов и преобразование библиотек, направляя ресурсы в наиболее востребованные сферы. Для сферы охраны объектов культурного наследия сценарий является приоритетным.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>9</sup>

1. Создание реестра объектов наследия, нуждающихся в партнерской поддержке, с готовыми проектными (инвестиционными) предложениями.
2. Проведение ежегодного форума «Бизнес и наследие» для установления контактов с возможными партнерами (инвесторами).
3. Разработка системы мер нематериального стимулирования для компаний-партнеров (например, знак «Корпоративный меценат года»).
4. Включение критериев работы с культурным наследием в рейтинги социальной ответственности регионального бизнеса.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Культурное наследие»

### 4.1. Основные запросы в индустрии «Культурное наследие»

Ключевые запросы в индустрии связаны с необходимостью целевых мер поддержки, учитывающих специфику культурного наследия: большие объемы финансирования на восстановление и содержание объектов культурного наследия, проектный характер работы при восстановлении объектов и их актуализации, потребность в специализированной инфраструктуре и важность интеграции наследия в экономику регионов (например, в отрасли туризма).

Например, музеи Архангельской области нуждаются в современных фондохранилищах, а усадьбы в Липецкой области — в упрощенных механизмах привлечения инвесторов для реставрации и приспособления под новые функции.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и состояние индустрии культурного наследия в нем. В связи этим рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов представителей индустрии в регионе.

---

<sup>9</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе «6. Дорожная карта по развитию культурного наследия»

| Запрос                     | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Критичность |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка целевых средств на реставрацию объектов культурного наследия регионального значения и противоаварийные работы.</li> <li>• Отсутствие льготных кредитных продуктов для частных инвесторов, инвестирующих в объекты наследия.</li> <li>• Сложность получения софинансирования из федерального бюджета для локальных проектов (например, в рамках Национального проекта «Туризм и гостеприимство»).</li> </ul> | Высокая     |
| Инфраструктура             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие современных реставрационных и фондохранилищных центров в регионах.</li> <li>• Нехватка специализированного оборудования для оцифровки музейных коллекций и архивных документов.</li> <li>• Потребность в адаптации объектов наследия для маломобильных групп населения.</li> <li>• Отсутствие квалифицированных исполнителей в регионах для создания новых музейных и культурных центров.</li> </ul>      | Средняя     |
| Кадры и образование        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость стажировок в федеральных учреждениях культуры для региональных специалистов.</li> <li>• Включение практиков из ведущих организаций в сфере культурного наследия в образовательные программы вузов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | Высокая     |
| Регулирование              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение процедур согласования реставрационных работ на объектах культурного наследия регионального значения.</li> <li>• Введение налоговых льгот для собственников объектов культурного наследия.</li> <li>• Разработка типовых моделей государственно-частного партнерства для объектов наследия.</li> </ul>                                                                                                      | Высокая     |
| Продвижение и коммуникация | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновление цифровых представительств музеев в сети Интернет.</li> <li>• Организация межмузейных и межрегиональных выставочных проектов (в том числе с федеральными игроками).</li> <li>• Развитие и поддержка программ волонтерства в сфере сохранения наследия.</li> </ul>                                                                                                                                          | Средняя     |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Межведомственное взаимодействие  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Координация действий органов культуры, туризма и региональных институтов развития, образования и экономики в вопросах сохранения и продвижения культурного наследия.</li> <li>• Создание рабочих групп по интеграции объектов наследия в городскую среду и туристические кластеры.</li> </ul>                                    | Средняя |
| Научная и методическая поддержка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка научных исследований по истории и археологии регионов.</li> <li>• Разработка методических рекомендаций по сохранению нематериального культурного наследия.</li> <li>• Создание региональных центров компетенций по работе с объектами культурного наследия (включая в том числе коммерциализацию объектов).</li> </ul> | Низкая  |

Приоритетом для регионов должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов, развитие базовой инфраструктуры и модернизация образовательных программ. Успешная региональная политика в сфере культурного наследия заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основанной на реальных потребностях местных сообществ и учреждений культуры.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Культурное наследие»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Культурное наследие»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Современное развитие индустрии культурного наследия в России происходит под влиянием нескольких мощных глобальных драйверов, сформировавших новые тенденции. Пандемия COVID-19 в 2020–2021 гг., несмотря на временные ограничения, стала катализатором цифровой трансформации отрасли и переосмысления роли локальной идентичности.

Всплеск внутреннего туризма, обусловленный как закрытием международных направлений в условиях санкционных ограничений после 2022 г., так и растущим интересом россиян к собственному культурному коду, создал высокий спрос на региональные культурные продукты и идентичность. Параллельно усиливающийся тренд на гиперлокализацию и поиск «местной идеи» привел к переоценке значения объектов культурного наследия как основы для формирования уникального бренда территорий. Эти взаимосвязанные факторы (вынужденная переориентация на внутренние ресурсы и возрождение интереса к региональной идентичности) создали уникальное окно возможностей для интеграции культурного наследия в экономику российских регионов.

| Драйвер                                                                  | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Государственные программы и национальные проекты                         | Реализация национального проекта «Культура», федеральных целевых программ по сохранению объектов культурного наследия, программ развития туризма. Реставрация памятников федерального значения, поддержка культурных инициатив через гранты Министерства культуры РФ и грантовые операторы. |
| Рост внутреннего и въездного туризма                                     | Переориентация туристических потоков на внутренние направления, развитие культурно-познавательного, паломнического, этнографического туризма. Повышение интереса к региональным брендам и уникальному культурному опыту, особенно в условиях ограничения международных поездок.             |
| Цифровая трансформация и новые технологии                                | Активная оцифровка музейных фондов, развитие виртуальных туров, онлайн-выставок, мобильных приложений с дополненной реальностью. Использование технологий 3D-моделирования для создания цифровых двойников утраченных объектов.                                                             |
| Развитие региональной идентичности и культурного брендинга               | Осознание обществом ценности локального наследия как ресурса развития и базы самоопределения. Создание айдентики территорий на основе историко-культурного кода, развитие сувенирной продукции, гастрономических брендов и событийных мероприятий, основанных на местных традициях.         |
| Активизация корпоративной социальной ответственности (КСО) и меценатства | Вовлечение крупного регионального бизнеса (компаний топливно-энергетического комплекса, металлургии, финансового сектора) в программы поддержки культуры через фонды и корпоративные программы.                                                                                             |
| Развитие креативных индустрий и межотраслевое взаимодействие             | Интеграция объектов наследия в креативную экономику: создание культурных кластеров на базе индустриальных памятников, использование наследия в кинопроизводстве, гейм-индустрии, дизайне и моде.                                                                                            |
| Рост общественного интереса и волонтерского движения                     | Формирование активных сообществ вокруг объектов наследия. Развитие культурного волонтерства, краеведческих инициатив, общественного мониторинга состояния памятников.                                                                                                                       |

При этом с разными типами регионов соотносятся разные драйверы. Для регионов с высокой концентрацией объектов наследия (Центральная Россия, Северо-Запад) ключевыми драйверами являются господдержка и туристический спрос. Промышленные регионы (Урал, Сибирь) эффективно используют драйвер креативных индустрий, преобразуя индустриальное наследие. Для национальных республик и удаленных территорий критически важны цифровизация (преодоление географической изоляции) и развитие идентичности.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Культурное наследие»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Длительные сроки согласования проектов реставрации и приспособления объектов культурного наследия;</li><li>• Неполнота базы объектов культурного наследия и большой объем согласовательных процедур (отсутствие паспортов, охранных обязательств объектов, неопределенные до конца охранные зоны и т. п.);</li><li>• Несовершенство механизмов государственно-частного партнерства (отсутствие типовых моделей и понятных условий для частных инвестиций в объекты культурного наследия);</li><li>• Жесткие требования к использованию объектов культурного наследия (ограничения на современное функциональное наполнение исторических зданий, снижающие их экономическую эффективность);</li><li>• Неразвитость налоговых льгот (отсутствие стимулов для собственников и арендаторов объектов культурного наследия вкладывать средства в их сохранение).</li></ul> |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Недофинансирование индустрии (ограниченность объемов субсидий из региональных бюджетов);</li><li>• Высокая стоимость научной экспертизы и реставрации;</li><li>• Отсутствие разнообразия финансовых инструментов (слабое развитие эндаумент-фондов, краудфандинга, программ корпоративного меценатства в сфере сохранения наследия);</li><li>• Неравномерное распределение средств (концентрация федерального финансирования на объектах одной категории).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Отток квалифицированных специалистов (реставраторов, музейных работников) в регионы с более высокими зарплатами;</li><li>• Дефицит современных компетенций (нехватка специалистов в области музейного маркетинга, проектного менеджмента, фандрайзинга, ИТ-технологий в сфере культуры);</li><li>• Разрыв между образованием и практикой (несоответствие программ вузов и колледжей реальным потребностям индустрии);</li><li>• Старение кадрового состава (средний возраст ключевых специалистов в музеях и реставрационных организациях превышает 60 лет).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие специализированных центров (нехватка современных реставрационных и фондохранительских комплексов);</li><li>• Проблемы транспортной доступности (плохая логистика к многим объектам культурного наследия, особенно в сельской местности и малых городах);</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



- Низкий уровень цифровизации (устаревшие сайты музеев, отсутствие единых интегрированных баз данных по объектам культурного наследия);
- Физическая деградация объектов (аварийное состояние многих памятников архитектуры).

---

#### Рыночные

- Низкий внутренний туристический спрос (ограниченная посещаемость объектов наследия в большинстве регионов, кроме известных центров типа «Золотого кольца»);
  - Слабая интеграция в экономику (недостаточная связанность объектов наследия с местной экономикой, турпотоками и креативными индустриями);
  - Неразвитость сопутствующих услуг (отсутствие качественной сувенирной продукции, сервисов гостеприимства вокруг многих объектов наследия);
  - Низкая медийность и узнаваемость (недостаточное продвижение региональных объектов наследия на федеральном и международном уровнях).
- 

Ключевой проблемой индустрии культурного наследия в большинстве регионов является замкнутый круг недофинансирования: отсутствие средств приводит к физической утрате объектов и кадровому истощению, что, в свою очередь, снижает инвестиционную привлекательность территории.

Для преодоления этого типа барьеров необходима комплексная региональная политика, включающая: стимулирование инвестиций через налоговые льготы для бизнеса, участвующего в реставрации объектов культурного наследия, и упрощенные процедуры согласования работ; модернизацию инфраструктуры через целевые программы по реставрации объектов и созданию новых выставочных пространств; формирование спроса путем интеграции объектов наследия в образовательные программы, события и туристические маршруты.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Культурное наследие»

Развитие индустрии «Культурное наследие» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии «Культурное наследие» в регионе.



| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Описание применения в индустрии «Культурное наследие»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонды поддержки культуры и наследия (федеральные и региональные);</li> <li>• Гранты Министерства культуры РФ и региональные;</li> <li>• Корпоративные программы поддержки (например, «Северстали», «Сибура», «Газпрома» и др.);</li> <li>• Фонды президентских грантов (Президентский фонд культурных инициатив, Фонд президентских грантов);</li> <li>• Бюджетные ассигнования субъектов РФ;</li> <li>• Инвестиционные средства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансирование реставрационных работ на объектах культурного наследия;</li> <li>• Поддержка выставочных, образовательных и исследовательских проектов музеев;</li> <li>• Реализация программ модернизации библиотек;</li> <li>• Субсидирование мероприятий по сохранению нематериального культурного наследия;</li> <li>• Развитие бизнес-проектов на базе объектов культурного наследия.</li> </ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реставрационные мастерские и центры;</li> <li>• Музейно-выставочные комплексы;</li> <li>• Модельные библиотеки;</li> <li>• Научно-хранительские центры;</li> <li>• Культурные кластеры на базе объектов культурного наследия.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение условий для реставрации и консервации музейных предметов;</li> <li>• Создание современных экспозиционных пространств с использованием новейших технологий;</li> <li>• Предоставление многофункциональных общественных пространств для работы с локальными сообществами;</li> <li>• Организация специализированных условий хранения архивных документов и музейных коллекций.</li> </ul>  |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы высшего образования (музеология, реставрация);</li> <li>• Курсы повышения квалификации на базе ведущих музеев и библиотек;</li> <li>• Стажировки в федеральных учреждениях культуры;</li> <li>• Отраслевые онлайн-платформы («Артефакт», «Культура.РФ»).</li> </ul>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка специалистов в сфере сохранения и популяризации культурного наследия;</li> <li>• Профессиональная переподготовка сотрудников региональных музеев и библиотек;</li> <li>• Практическое обучение современным методам реставрации и музейного дела;</li> <li>• Дистанционное освоение цифровых технологий в сфере культуры.</li> </ul>                                                       |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственный каталог Музейного фонда РФ;</li> <li>• Единая государственная информационная система учета объектов культурного наследия;</li> <li>• Национальная электронная библиотека (НЭБ);</li> <li>• Отраслевые порталы и профессиональные сообщества.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Централизованный учет и мониторинг состояния объектов культурного наследия;</li> <li>• Обеспечение доступа к оцифрованным ресурсам музеев, архивов и библиотек;</li> <li>• Формирование реестров и каталогов для исследовательской и просветительской деятельности;</li> <li>• Профессиональная коммуникация и обмен опытом между специалистами разных регионов.</li> </ul> |
| Технологические | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оборудование для 3D-оцифровки объектов;</li> <li>• Системы климатического контроля и мониторинга;</li> <li>• Современные реставрационные материалы и технологии;</li> <li>• VR / AR-оборудование для создания иммерсивных экспозиций.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание цифровых двойников утраченных или уязвимых объектов наследия;</li> <li>• Обеспечение оптимальных условий хранения музейных и библиотечных фондов;</li> <li>• Применение инновационных методов в реставрационной практике;</li> <li>• Разработка интерактивных мультимедийных проектов для привлечения широкой аудитории.</li> </ul>                                |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Культурное наследие»

| Мероприятие                                                                             | Вид деятельности                    | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                               | Форматы работы                                                                                                                                                                                                | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                          | Показатели эффективности                                                       | Региональный орган исполнительной власти <sup>10</sup>  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                                         |                                     |                                    |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                |                                                         |
| Создание единого навигационного и информационного портала о культурном наследии региона | Музеи, объекты культурного наследия | Дистрибуция                        | Разработка онлайн-платформы с информацией об объектах наследия, маршрутах, мероприятиях, средствах размещения. | 1. Мобильное приложение с навигацией и аудиогuidaми.<br>2. Интерактивная карта объектов наследия и маршрутов.<br>3. Система онлайн-бронирования и покупки билетов.<br>4. База данных объектов для инвесторов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Упрощение планирования поездок для туристов.</li> <li>Повышение доступности информации.</li> <li>Увеличение среднего чека туриста.</li> </ul>                  | Количество пользователей платформы (≥50 000 в год).                            | Министерство цифрового развития, Министерство туризма.  |
| Интеграция цифровых коллекций музеев и архивов в федеральные порталы                    | Музеи                               | Дистрибуция                        | Включение оцифрованных коллекций региональных музеев в федеральные платформы («Артефакт»).                     | 1. Техническая интеграция через API.<br>2. Разработка единых стандартов метаданных.<br>3. Создание виртуальных выставок на федеральных платформах.                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение доступности культурного наследия.</li> <li>Увеличение видимости региональных коллекций.</li> <li>Привлечение федерального финансирования.</li> </ul> | Количество представленных коллекций на федеральных платформах (≥5 000 единиц). | Министерство культуры, Министерство цифрового развития. |

<sup>10</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций.

|                                                                              |                                                 |             |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                  |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Создание реестра перспективных объектов индустриального наследия             | Объекты культурного наследия                    | Дистрибуция | Формирование базы данных перспективных объектов индустриального наследия для привлечения инвесторов.          | 1. Инвентаризация и паспортизация объектов.<br>2. Оценка исторической и архитектурной ценности.<br>3. Создание интерактивной карты с объектами реестра.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Систематизация информации об объектах.</li> <li>Повышение инвестиционной привлекательности объектов.</li> <li>Создание инструмента для планирования развития.</li> </ul>    | Количество объектов в реестре (≥50).             | Министерство культуры, Министерство экономического развития. |
| Создание реестра объектов наследия, нуждающихся в партнерской поддержке      | Объекты культурного наследия                    | Дистрибуция | Формирование базы объектов наследия, нуждающихся в поддержке, с готовыми проектными предложениями.            | 1. Проведение аудита объектов культурного наследия.<br>2. Разработка типовых проектных предложений для бизнеса.<br>3. Публикация реестра на специализированном портале. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение прозрачности и доступности информации для бизнеса.</li> <li>Снижение транзакционных издержек для компаний.</li> <li>Стимулирование целевых инвестиций.</li> </ul> | Количество объектов в реестре (≥100).            | Министерство культуры, Корпорация развития региона.          |
| <b>Образовательная поддержка</b>                                             |                                                 |             |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                  |                                                              |
| Проведение хакатонов по разработке ИТ-решений для музеев, архивов, библиотек | Музеи, объекты культурного наследия, библиотеки | Создание    | Организация конкурсов для разработчиков и ИТ-специалистов по созданию решений для музеев, архивов, библиотек. | 1. Хакатоны по созданию цифровых продуктов.<br>2. Работа в командах над реальными кейсами музеев.<br>3. Менторская поддержка от экспертов индустрии.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование инновационных подходов.</li> <li>Привлечение ИТ-специалистов в сферу культуры.</li> <li>Создание прототипов практически применимых решений.</li> </ul>       | Количество разработанных прототипов (MVP) (≥20). | Министерство цифрового развития, Министерство культуры.      |

|                                                                                            |                                     |                       |                                                                                                         |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                |                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение программ повышения квалификации для библиотекарей                               | Библиотеки                          | Дистрибуция           | Организация курсов повышения квалификации для библиотекарей.                                            | 1. Очные и онлайн-курсы по проектному менеджменту.<br>2. Тренинги по работе с локальными сообществами.<br>3. Стажировки в ведущих библиотеках страны.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональный рост библиотекарей.</li> <li>Внедрение новых форматов работы.</li> <li>Повышение эффективности библиотек как центров общественной жизни.</li> </ul> | Количество обученных сотрудников (≥200).       | Министерство культуры, Министерство образования.                                          |
| <b>Инфраструктурная поддержка</b>                                                          |                                     |                       |                                                                                                         |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                |                                                                                           |
| Разработка мастер-планов развития территорий вокруг ключевых объектов культурного наследия | Музеи, объекты культурного наследия | Создание              | Создание комплексных проектов благоустройства территорий вокруг ключевых объектов культурного наследия. | 1. Архитектурные и ландшафтные конкурсы.<br>2. Разработка проектно-сметной документации.<br>3. Публичные обсуждения с местными сообществами.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание новых туристических маршрутов.</li> <li>Повышение привлекательности объектов наследия.</li> <li>Увеличение времени пребывания туристов.</li> </ul>          | Количество разработанных мастер-планов (≥5).   | Министерство культуры, Министерство туризма, органы местного самоуправления.              |
| Создание регионального центра компетенций по 3D-оцифровке объектов                         | Музеи                               | Создание, дистрибуция | Организация центра для проведения работ по 3D-оцифровке объектов наследия.                              | 1. Закупка оборудования для 3D-сканирования и моделирования.<br>2. Обучение сотрудников музеев и архивов.<br>3. Создание базы данных цифровых моделей. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартизация процессов оцифровки.</li> <li>Повышение качества цифровых копий.</li> <li>Сохранение объектов, находящихся под угрозой.</li> </ul>                    | Количество оцифрованных объектов (≥100 в год). | Министерство культуры, Министерство науки и образования, Министерство цифрового развития. |

|                                                                                 |                              |                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                                             |                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Разработка и финансирование региональной программы создания «новых библиотек»   | Библиотеки                   | Создание, дистрибуция | Создание и реализация программы модернизации библиотек («новой библиотеки»).                                                          | 1. Конкурсный отбор библиотек-участниц.<br>2. Разработка стандартов «новой библиотеки».<br>3. Привлечение софинансирования из муниципальных бюджетов.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернизация библиотечной сети региона.</li> <li>• Повышение посещаемости библиотек.</li> <li>• Увеличение разнообразия предоставляемых услуг.</li> </ul> | Количество модернизированных библиотек (≥30 в год).         | Министерство культуры, Министерство финансов.                      |
| Создание на базе библиотек центров местных сообществ                            | Библиотеки                   | Создание, дистрибуция | Организация в библиотеках коворкинг-зон, лекционных залов, детских игровых, выставочных пространств.                                  | 1. Перепланировка и зонирование библиотечных пространств.<br>2. Закупка современной мебели и оборудования.<br>3. Разработка регламентов использования новых пространств.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новой аудитории (фрилансеры, студенты, предприниматели).</li> <li>• Повышение интенсивности использования помещений.</li> </ul>               | Количество созданных многофункциональных пространств (≥20). | Министерство культуры, органы местного самоуправления.             |
| <b>Финансовая поддержка</b>                                                     |                              |                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                                             |                                                                    |
| Субсидирование создания средств размещения и объектов туристской инфраструктуры | Объекты культурного наследия | Дистрибуция           | Предоставление субсидий частным инвесторам на создание гостиниц, глэмпингов, объектов общественного питания вблизи объектов наследия. | 1. Грантовые конкурсы для предпринимателей.<br>2. Возмещение части процентной ставки по кредитам.<br>3. Софинансирование проектов в рамках государственно-частного партнерства. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие малого и среднего бизнеса.</li> <li>• Создание новых рабочих мест.</li> <li>• Повышение комфортности туристической среды.</li> </ul>             | Количество созданных средств размещения (≥20).              | Министерство экономического развития, Корпорация развития региона. |

|                                                                     |                                     |                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение грантовых конкурсов на организацию туристических событий | Объекты культурного наследия, музеи | Дистрибуция              | Организация ежегодных фестивалей, исторических реконструкций, ярмарок на территории объектов наследия.                           | 1. Исторические реконструкции.<br>2. Гастрономические и ремесленные фестивали.<br>3. Театрализованные представления и перформансы.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост туристического потока в межсезонье.</li> <li>Диверсификация туристического предложения.</li> <li>Усиление культурного бренда территории.</li> </ul>   | Количество проведенных мероприятий (≥10 в год).        | Министерство культуры, Министерство туризма, органы местного самоуправления. |
| Грантовая поддержка проектов по созданию цифрового контента         | Объекты культурного наследия, музеи | Дистрибуция, потребление | Выделение грантов на создание цифрового контента об объектах культурного наследия (VR / AR-гиды, 3D-модели, мультимедийные шоу). | 1. Конкурсный отбор проектов.<br>2. Экспертная оценка заявок.<br>3. Публичная защита проектов.                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание современных цифровых продуктов.</li> <li>Привлечение молодежной аудитории.</li> <li>Сохранение наследия в цифровой форме.</li> </ul>              | Количество поддержанных проектов (≥5 в год).           | Министерство культуры, Министерство цифрового развития.                      |
| Стимулирование партнерств библиотек с местным бизнесом и НКО        | Библиотеки                          | Создание, дистрибуция    | Поощрение сотрудничества библиотек с местным бизнесом, некоммерческими организациями, образовательными учреждениями.             | 1. Гранты на совместные проекты.<br>2. Организация нетворкинг-мероприятий.<br>3. Создание реестра потенциальных партнеров.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диверсификация деятельности библиотек.</li> <li>Привлечение дополнительных ресурсов.</li> <li>Укрепление роли библиотек как центров кооперации.</li> </ul> | Количество реализованных партнерских проектов (≥20).   | Министерство культуры, Министерство экономического развития.                 |
| <b>Нормативная поддержка</b>                                        |                                     |                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                                                              |
| Разработка программы льготной аренды для инвесторов                 | Объекты культурного наследия        | Создание                 | Предоставление льгот по арендной плате и налогам для инвесторов, реконструирующих объекты наследия.                              | 1. Заключение специальных инвестиционных контрактов.<br>2. Создание реестра объектов наследия.<br>3. Проведение инвестиционных сессий. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование частных инвестиций в реконструкцию исторических объектов.</li> <li>Снижение финансовой нагрузки на инвесторов.</li> </ul>                   | Количество заключенных инвестиционных контрактов (≥3). | Министерство имущественных отношений, Министерство экономического развития.  |

|                                                                                        |                                     |                       |                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                |                                                        |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Разработка системы мер нематериального стимулирования для компаний-партнеров           | Объекты культурного наследия, музеи | Создание, дистрибуция | Учреждение знака отличия и системы льгот для компаний-партнеров (например, «Корпоративный меценат года»).       | 1. Разработка критериев для получения знака.<br>2. Создание комиссии по присуждению знака.<br>3. Предоставление преференций при госзакупках.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение мотивации бизнеса к участию.</li> <li>Формирование позитивного имиджа меценатства.</li> <li>Рост числа компаний, вовлеченных в поддержку наследия.</li> </ul> | Количество компаний, получивших знак (≥10 в год).      | Министерство культуры, Администрация губернатора.                  |
| Включение критериев работы с культурным наследием в рейтинги КСО регионального бизнеса | Объекты культурного наследия, музеи | Создание, дистрибуция | Интеграция критериев работы с культурным наследием в рейтинги социальной ответственности регионального бизнеса. | 1. Разработка методики оценки вклада в сохранение наследия.<br>2. Публикация ежегодного рейтинга социальной ответственности бизнеса.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование репутационных стимулов для бизнеса.</li> <li>Повышение ответственности бизнеса перед обществом.</li> </ul>                                                 | Количество компаний, участвующих в рейтинге (≥50).     | Министерство экономического развития, Общественная палата региона. |
| <b>Иные виды поддержки</b>                                                             |                                     |                       |                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                |                                                        |                                                                    |
| Проведение конкурсов на концепции развития территорий                                  | Объекты культурного наследия, музеи | Создание, дистрибуция | Организация конкурсов на лучшую концепцию развития конкретных территорий.                                       | 1. Архитектурные и дизайнерские воркшопы.<br>2. Публичные презентации концепций.<br>3. Экспертное жюри с участием международных специалистов.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Генерация инновационных идей развития территорий.</li> <li>Вовлечение профессионального сообщества.</li> <li>Создание пула перспективных проектов.</li> </ul>           | Количество разработанных концепций (≥10).              | Министерство строительства, Министерство культуры.                 |
| Организация культурных событий на индустриальных объектах                              | Объекты культурного наследия, музеи | Создание, дистрибуция | Проведение культурных событий на площадках индустриальных объектов.                                             | 1. Фестивали современного искусства (биеннале).<br>2. Концерты, театральные постановки, выставки, ярмарки.<br>3. Проведение дней открытых дверей. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование нового культурного бренда территории.</li> <li>Привлечение внимания к объекту.</li> <li>Создание общественного запроса на сохранение объекта.</li> </ul>   | Количество посетителей пилотных мероприятий (≥10 000). | Министерство культуры, органы местного самоуправления.             |



|                                                        |                                              |                              |                                                                             |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |                                                                                          |                                                                          |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Проведение<br>ежегодного форума<br>«Бизнес и наследие» | Объекты<br>культурного<br>наследия,<br>музеи | Создание,<br>дистрибу<br>ция | Организация<br>ежегодного форума для<br>представителей власти<br>и бизнеса. | 1. Пленарные сессии<br>с участием руководства<br>региона.<br>2. Тематические секции<br>по направлениям<br>партнерства.<br>3. Ярмарка проектов<br>и B2B-переговоры. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление прямых<br/>контактов между<br/>властью и бизнесом.</li> <li>• Заключение соглашений<br/>о сотрудничестве.</li> </ul> | Количество<br>участников<br>(≥300).<br>Количество<br>заключенных<br>соглашений<br>(≥50). | Министерство<br>экономического<br>развития,<br>Министерство<br>культуры. |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Культурное наследие»

Развитие индустрии «Культурное наследие» в регионах России является стратегическим ресурсом диверсификации экономики, повышения инвестиционной привлекательности регионов и укрепления национальной идентичности страны. Отрасль культурного наследия основана на уникальном историко-культурном капитале территорий и позволяет даже малым городам интегрироваться в общероссийскую экономику через создание востребованных туристических, образовательных и креативных продуктов.

Сохранение и актуализация наследия способствуют оживлению городской среды, формированию брендов территорий и создают альтернативу оттоку населения, обеспечивая перспективы для молодежи, а также специалистам в сфере культуры, туризма и креативных индустрий.

При системной поддержке в регионе культурное наследие способно стать самостоятельным экономическим сектором, генерирующим устойчивые доходы и рабочие места. Это подразумевает не только сохранение памятников, но и их интеграцию в современную экономику — через развитие культурного туризма, создание музейно-образовательных кластеров, адаптацию исторических зданий под креативные пространства и производство сувенирной продукции. Культурное наследие может стать в регионе катализатором пространственного развития, связующим звеном между традиционной идентичностью и современными технологиями, что особенно актуально для исторических поселений, моногородов и регионов с богатым, но нереализованным потенциалом.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Культурное наследие», предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Культурное наследие» в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Результат этапа                                                                                                                         | Срок                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о субъектах индустрии культурного наследия.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol> | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2 месяца <sup>11</sup> |
| 2. Определение приоритетных звеньев цепочки создания стоимости в индустрии     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                      | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1 месяц                |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости в индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1 месяц                |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                          | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2 месяца               |

<sup>11</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                  |           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация отчетов о реализации мероприятий за отчетный период.</li> </ol>       | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                            | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в той или иной индустрии, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере (например, в туризме или сфере культурного наследия). Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Лаборатория** — специализированная площадка, оснащенная оборудованием для исследований, экспериментов, тестирования материалов и технологий. В креативных индустриях лаборатории могут быть посвящены, например, новым медиа, или устойчивым материалам для дизайна.

**Мастерская** — практико-ориентированное пространство, ориентированное на ручной труд, ремесло и создание физических объектов, оснащенное инструментами для работы с различными материалами, технологиями и методиками, что делает ее ключевой инфраструктурой для дизайнеров и художников.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Клуб инвесторов (в объекты культурного наследия)** — объединение частных лиц и (или) компаний, заинтересованных во вложении средств в проекты по сохранению и развитию объектов культурного наследия.

**Государственно-частное партнерство (ГЧП)** — долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество публичного партнера (Российской Федерации, субъекта РФ или муниципального образования) и частного партнера (юридического лица или индивидуального предпринимателя), осуществляемое на основании соглашения, как правило в сфере строительства, создания инфраструктурных или социально значимых объектов.

## Культурное наследие

**Объект культурного наследия (ОКН)** — участок, здание, сооружение, комплекс, имеющие историко-культурную ценность и прошедшие государственную регистрацию в этом качестве.

**Приспособление объекта культурного наследия** — комплекс работ по адаптации объекта культурного наследия для современного использования при условии сохранения его культурной и исторической ценности.

**Ревитализация объекта культурного наследия** — комплексный процесс возвращения объекта культурного наследия к жизни, включающий не только реставрацию, но и социально-экономическое оживление территории вокруг объекта.

**Историко-культурная экспертиза** — исследование, проводимое для обоснования включения объекта в реестр памятников или для определения условий работ по его сохранению.

**Зоны охраны объектов культурного наследия** — территории, в границах которых устанавливается особый режим использования земель для обеспечения сохранности памятника.

**Единый государственный реестр объектов культурного наследия (ЕГРОКН)** — официальный перечень, содержащий сведения обо всех выявленных и признанных памятниках объектах культурного наследия в России.

**Охранное обязательство** — документ, устанавливающий требования к сохранению объекта культурного наследия, обязательные для выполнения собственником или пользователем.

**Реставрация объекта культурного наследия** — комплекс научно-исследовательских и производственных работ, направленных на сохранение и восстановление памятника.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Культурное наследие»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Закон РФ от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики до 2030 года»
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ
7. Федеральный закон «О библиотечном деле» от 29.12.1994 № 78-ФЗ
8. Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года»
9. Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» от 22.10.2004 № 125-ФЗ
10. Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 № 54-ФЗ
11. Приказ Министерства культуры РФ от 23.07.2020 № 827 «Об утверждении Единых правил организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций»



12. Приказ Министерства культуры РФ от 17.12.2015 № 3119 «Об утверждении Порядка бесплатного посещения музеев лицами, не достигшими восемнадцати лет, а также обучающимися по основным профессиональным образовательным программам»
13. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 № 73-ФЗ
14. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.07.2009 № 569 «Об утверждении Положения о государственной историко-культурной экспертизе»
15. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.06.2015 № 646 «Об утверждении критериев отнесения объектов культурного наследия, включенных в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, к объектам культурного наследия, находящимся в неудовлетворительном состоянии»
16. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.09.2015 № 972 «Об утверждении Положения о зонах охраны объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации»
17. Распоряжение Правительства РФ от 01.06.2009 № 759-р «О перечне отдельных объектов культурного наследия федерального значения, полномочия по государственной охране которых осуществляются Министерством культуры РФ»
18. Приказ Министерства культуры РФ от 28.06.2012 № 683 «Об утверждении Административного регламента предоставления Министерством культуры Российской Федерации государственной услуги по выдаче разрешения и задания на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации федерального значения» (с изменениями, внесенными приказом Министерства культуры РФ от 03.10.2016 № 2233)
19. Постановление Правительства РФ от 24.10. 2022 г. № 1893 «Об утверждении Правил выдачи, приостановления и прекращения действия разрешений (открытых листов) на проведение работ по выявлению и изучению объектов археологического наследия, включая работы, имеющие целью поиск и изъятие археологических предметов, / и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»
20. Приказ Министерства культуры России от 30.07.2012 № 811 «Об утверждении Административного регламента предоставления государственной услуги по выдаче задания и разрешения на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации федерального значения (за исключением отдельных объектов культурного наследия, перечень которых устанавливается Правительством Российской Федерации) органами государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими полномочия в области сохранения, использования, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия» (с изменениями, внесенными приказом Министерства культуры РФ от 03.10.2016 № 2237)
21. Приказ Министерства культуры РФ от 13.05.2013 № 491 «Об утверждении Административного регламента предоставления Министерством культуры Российской Федерации государственной услуги по согласованию проектной документации

на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации федерального значения» (с изменениями, внесенными приказом Министерства культуры РФ от 26.08.2016 г. № 1957)

22. Приказ Министерства культуры РФ от 22.11.2013 № 1942 «Об утверждении Административного регламента предоставления государственной услуги по согласованию проектной документации на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации федерального значения (за исключением отдельных объектов культурного наследия, перечень которых устанавливается Правительством Российской Федерации) органами государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими полномочия в области сохранения, использования, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия» (с изменениями, внесенными приказом Министерства культуры РФ от 26.08.2016 № 1956).
23. Приказ Министерства культуры РФ от 08.06.2016 № 1278 «Об утверждении порядка выдачи задания на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, или выявленного объекта культурного наследия».
24. Приказ Министерства культуры РФ от 05.06.2015 № 1749 «Об утверждении порядка подготовки и согласования проектной документации на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, или выявленного объекта культурного наследия»
25. Приказ Министерства культуры РФ от 21.10.2015 № 2625 «Об утверждении порядка выдачи разрешения на проведение работ по сохранению объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, или выявленного объекта культурного наследия» (с изменениями согласно приказу Министерства культуры РФ от 4.05.2017 г. № 695)
26. Приказ Министерства культуры РФ от 25.06.2015 № 1840 «Об утверждении состава и Порядка утверждения отчетной документации о выполнении работ по сохранению объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, или выявленного объекта культурного наследия и Порядка подготовки акта приемки выполненных работ по сохранению объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, или выявленного объекта культурного наследия и его формы»
27. Приказ Министерства культуры РФ от 04.06.2015 № 1745 «Об утверждении требований к составлению проектов границ территорий объектов культурного наследия»
28. Приказ Министерства культуры РФ от 13.01.2016 № 28 «Об утверждении Порядка определения предмета охраны объекта культурного наследия, включенного в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации в соответствии со статьей 64 Федерального закона от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»

29. Приказ Министерства культуры РФ от 20.11.2015 № 2834 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов культурного наследия, включенных в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации».
30. Приказ Министерства культуры РФ от 01.07.2015 № 1887 «О реализации отдельных положений статьи 47.6 Федерального закона от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры)» (вместе с «Порядком подготовки и утверждения охранного обязательства собственника или иного законного владельца объекта культурного наследия, включенного в единый реестр объектов культурного наследия», «Порядком подтверждения лицом, указанным в пункте 11 статьи 47.6 Федерального закона от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации», выполнения требований, содержащихся в охранным обязательстве собственника или иного законного владельца объекта культурного наследия»)
31. ГОСТ Р 55528-2013 «Состав и содержание научно-проектной документации по сохранению объектов культурного наследия. Общие требования»
32. ГОСТ Р 56891.5-2017 «Сохранение объектов культурного наследия. Термины и определения. Деревянное зодчество»
33. ГОСТ Р 56200-2014 «Научное руководство и авторский надзор при проведении работ по сохранению объектов культурного наследия»
34. ГОСТ Р 5654-2014 «Технический надзор за проведением работ по сохранению объектов культурного наследия»
35. Закон Российской Федерации «О вывозе и ввозе культурных ценностей» от 15.04.1993 № 4804-1
36. Федеральный закон «О меценатской деятельности» от 04.11.2014 № 327-ФЗ

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий  
<https://asi.ru/>

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — проект по возрождению объектов культурного наследия и качественному преобразованию архитектурного облика малых городов «ПроНАСледие».  
<https://asi.ru/tourism/pronasledie/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий и отдельных отраслей и креативных индустрий (мода, НХП и ремесла, дизайн, архитектура и др.)  
<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российской культуры  
<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий  
<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий  
<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**Союз музеев России** — общественная организация, объединяющая музеи РФ  
[souzmuseum.ru](http://souzmuseum.ru)

**Агентство по управлению и использованию памятников истории и культуры (АУПИК)** — сохранение, эффективное использование и популяризация объектов культурного наследия

(памятников истории и культуры) народов Российской Федерации.  
<https://auipik.ru/>

**Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры (ВООПИиК)** —  
Общероссийская общественная организация по защите и сохранению памятников истории  
и культуры  
<https://voopik.ru/>

**Национальный союз «Культурное наследие»** — объединяет усилия для воспроизводства  
и развития сферы сохранения объектов культурного наследия  
[cult-heritage.ru](http://cult-heritage.ru)

**ИКОМ России** — Российский комитет Международного совета музеев, объединяющий  
музейных специалистов России  
<https://icom-russia.com/>

**Российский фонд культуры** — общероссийская общественно-государственная организация,  
оказывающая финансовую и организационную поддержку инициативам в области культуры,  
искусства, науки и образования  
<https://rcfoundation.ru/>

**Благотворительный фонд Владимира Потанина** — некоммерческая грантодающая  
организация, реализующая масштабные программы поддержки культуры, образования  
и развития музейной сферы  
<https://fondpotanin.ru/>

**Ассоциация владельцев исторических усадеб** — организация, объединяющая собственников  
памятников истории (усадб) для взаимопомощи в их сохранении, возрождении и  
популяризации  
<https://nashiusadby.ru/>

**Ассоциация частных и народных музеев России** — некоммерческая организация,  
объединяющая на добровольной основе частные музеи и музейных специалистов  
для защиты их интересов и обмена опытом.  
[частнымузеи.рф](http://частнымузеи.рф)

**Союз частных музеев и коллекционеров** — общественное некоммерческое объединение,  
основанное для консолидации усилий по защите общих интересов и сохранению  
исторического и культурного наследия страны.  
<https://souzmuzeev.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Медиа и СМИ»

»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                          | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                          | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                    | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                            | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                              | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                         | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                   | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                    | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                        | 5         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                        | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                               | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Медиа и СМИ» .....</b>                                                                      | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                                       | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                                  | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости<br>в индустрии «Медиа и СМИ».....                   | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Медиа и СМИ» .....                       | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Медиа и СМИ» .....                     | 11        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Медиа<br>и СМИ» .....                                    | 11        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ» ..... | 12        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ» ..... | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения<br>специализации региона.....                                 | 14        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                            | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Медиа и СМИ» в регионе .....</b>                                                              | <b>17</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                                              | 17        |
| Эффект 1. Укрепление региональной медиасферы и экономический рост за счет<br>инвестиций в инфраструктуру.....                    | 17        |
| Эффект 2. Формирование сильной региональной идентичности и рост внутреннего<br>туризма за счет локального контента .....         | 17        |
| Эффект 3. Ускорение цифровой трансформации региона через развитие новых медиа и<br>технологий .....                              | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Медиа и СМИ».....                                                                              | 18        |
| Сценарий 1. Формирование устойчивой медиасреды через поддержку инфраструктуры<br>и делового климата .....                        | 18        |
| Сценарий 2. Развитие локального контента и идентичности региона через медиа и СМИ .....                                          | 20        |
| Сценарий 3. Цифровая трансформация и внедрение новых технологий в индустрии<br>«Медиа и СМИ».....                                | 22        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Медиа и СМИ» .....</b>                                                         | <b>24</b> |
| 4.1. Основные запросы медиа-сообщества.....                                                                                      | 24        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                                   | 26        |

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                | 26        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Медиа и СМИ» .....                                                 | 26        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Медиа и СМИ» .....</b>                              | <b>28</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Медиа и СМИ» .....</b>                                    | <b>30</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                 | <b>36</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                      | 36        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                              | 36        |
| <b>8. Приложения .....</b>                                                                            | <b>39</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                | 39        |
| Креативная экономика .....                                                                            | 39        |
| Инструменты развития .....                                                                            | 40        |
| Индустрия «Медиа и СМИ» .....                                                                         | 40        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Медиа и СМИ» ..... | 42        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                              | 44        |

## 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона – выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.



## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации – развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне. Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели – развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти – в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный

сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы – интервью и фокус – группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации – как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе – площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее – АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно – экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной

креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона – его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.*

## 2. Общая информация об индустрии «Медиа и СМИ»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Медиа и СМИ»

Индустрия «Медиа и СМИ» представляет собой совокупность профессиональных, технологических, образовательных и организационных практик, направленных на создание, производство, распространение и монетизацию информационного контента. Медиа и СМИ обеспечивают население новостями, аналитикой, образовательными и развлекательными материалами, формируют общественный дискурс, обеспечивают коммуникацию государства, общества и бизнеса, а также играют ключевую роль в культурной и экономической системе страны.

Современная индустрия «Медиа и СМИ» объединяет четыре ключевых сегмента:

1. Традиционные медиа – телевидение, радио, печатные СМИ (газеты, журналы)
2. Цифровые медиа – онлайн – издания, новостные порталы, медиаплатформы
3. Аудиовизуальные форматы – видеосервисы, стриминговые платформы, подкасты
4. Новые медиа – блогинг, инфлюенсеры, социальные платформы

В российской классификации индустрия «Медиа и СМИ» представлена несколькими ОКВЭД:

- 58.13 Издание газет
- 58.14 Издание журналов и периодических изданий
- 60.10 Деятельность в области радиовещания
- 60.20 Деятельность в области телевизионного вещания
- 63.12 Деятельность веб – порталов
- 63.91 Деятельность информационных агентств

Российская индустрия медиа и СМИ с 2022 г. переживает масштабную трансформацию, связанную с изменениями рынка, санкционными ограничениями, уходом зарубежных поставщиков оборудования и ПО, быстрым ростом новых медиа и конкуренцией за внимание аудитории. В последние годы сократился экспорт российского медийного контента, ограничился доступ к международным платформам, усилились регуляторные требования, а многие редакции столкнулись с технологическими и кадровыми вызовами.

Объем рынка различных сегментов медиа и СМИ существенно варьируется: крупнейшим остается телесегмент, далее следуют онлайн – медиа, аудиовизуальные форматы и печатные издания, где продолжается устойчивый тренд на сокращение рынка. При этом цифровые медиа демонстрируют более высокие темпы роста, но сильнее зависят от технологических изменений и конкуренции со стороны блогеров и платформ.

Структура участников индустрии медиа и СМИ включает крупные федеральные медиахолдинги, региональные редакции, локальные издания, независимые онлайн – проекты, телеканалы, радиостанции, студии видеопроизводства, продюсерские компании, новостные и контентные агрегаторы и цифровые платформы. Большая часть локальных медиа – это малые и микроорганизации, работающие на региональный рынок. Основная концентрация медийных компаний наблюдается в Москве и Санкт – Петербурге, тогда как в регионах индустрия развивается неравномерно.

Состояние индустрии медиа и СМИ можно оценивать по четырем ключевым группам показателей, которые регион может замерять самостоятельно в рамках деятельности профильных органов исполнительной власти.

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие            | Объем рынка СМИ в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП в сфере СМИ (ед.), Количество зарегистрированных СМИ по данным Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (ед.)                   |
| Кадровый потенциал                | Количество занятых специалистов (тыс. чел.), Количество образовательных программ по журналистике, медиакommunikациям, продюсерству, медиаменеджменту и пр. (ед.), Количество выпускников соответствующих направлений в региональных вузах и ссузах (чел.), Уровень заработных плат в индустрии по сравнению со смежными сферами (реклама, ИТ)     |
| Экспорт                           | Объем экспорта медиаконтента (млн долл.), Количество компаний – экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Участие в международных фестивалях и выставках (ед.)                                                                                                                                                                |
| Социально – репутационное влияние | Количество региональных и федеральных индустриальных мероприятий (форумы, фестивали, премии), Количество упоминаний региональных СМИ на федеральном и международном уровне, Индексы доверия аудитории к региональным СМИ, Количество зарегистрированных брендов и медиа – проектов, Количество полученных журналистских и отраслевых премий (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

В индустрии средств массовой информации цепочка создания стоимости формируется вокруг процесса создания, обработки, распространения и потребления контента. В отличие

от традиционных производственных отраслей, здесь ключевым ресурсом является информация – оперативная, аналитическая, культурная или развлекательная – контент.

Цепочка носит непрерывный и циклический характер: потребители (зрители, слушатели, читатели, подписчики) формируют спрос и дают быструю обратную связь, которая напрямую влияет на редакционную политику, формат материалов, каналы дистрибуции и технологические решения.

| Этап            | Производство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                            | Потребление                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пре – продакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ новостной повестки и аудитории</li> <li>• Формирование редакционной концепции</li> <li>• Планирование рубрик, тем и форматов</li> <li>• Разработка бренд – идентити СМИ (тональность, визуал, позиционирование)</li> <li>• Определение технических требований к контенту</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование каналов распространения (эфир, сайт, соцсети, агрегаторы)</li> <li>• Медиапланирование рекламного продвижения</li> <li>• Подготовка SMM – стратегии, стратегии SEO</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ спроса и пользовательских медиатрендов</li> <li>• Исследование поведения аудитории: медиапотребление, время, форматы и пр.</li> <li>• Аналитика предпочтений (просмотры, клики, вовлеченность)</li> </ul> |
| Разработка      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка материалов: сценарии, план – сетки, брифы</li> <li>• Создание пилотных выпусков/тестовых материалов</li> <li>• Работа журналистов, авторов, редакторов</li> <li>• Подготовка визуальных и мультимедийных элементов</li> <li>• Техническое продюсирование (оборудование, студия, площадки)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание промоматериалов</li> <li>• Разработка контент – плана для соцсетей и агрегаторов</li> <li>• Подготовка SEO – структуры публикаций</li> <li>• Настройка CMS, загрузка материалов в систему</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тестирование прототипов: пилотные выпуски, тестовые статьи</li> <li>• Фокус – группы и глубинные интервью</li> <li>• Сбор первичных отзывов и корректировка концепции</li> </ul>                                 |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выпуск новостных и авторских материалов</li> <li>• Производство теле – и радиоэфиров</li> <li>• Запись подкастов, репортажей, интервью</li> <li>• Монтаж, оформление, финальный контроль качества</li> <li>• Работа с корреспондентами и внешними авторами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Публикация материалов в эфире, на сайте, в соцсетях</li> <li>• Работа с партнерами: агрегаторы, платформы, другие СМИ</li> <li>• Проведение рекламных кампаний</li> <li>• Дистрибуция видеоконтента на мультимедийных платформах</li> <li>• Организация продаж рекламы, спецпроектов и интеграций</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Просмотр, чтение, прослушивание контента</li> <li>• Посещение мероприятий, прямых эфиров</li> <li>• Использование услуг (подписка)</li> <li>• Базовая аналитика восприятия (лайки, комментарии)</li> </ul> |
| Пост – продакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновление контента, рубрик, форматов</li> <li>• Подготовка архивов и оцифровка материалов</li> <li>• Создание дополнительных форматов (короткие видео, дайджесты)</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение</li> <li>• Работа с постоянной аудиторией, программы лояльности</li> <li>• Аналитика каналов трафика</li> <li>• A/B тесты заголовков, форматов, длительности</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка качества контента</li> <li>• Использование продукта/услуги в долгосрочном режиме</li> <li>• Повторное потребление</li> </ul>                                                                        |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

Во многих регионах индустрия медиа и СМИ находится в разной степени зрелости и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами. Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии медиа и СМИ.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии медиа и СМИ.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии медиа и СМИ на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- исследование целевой аудитории и формирование сетки контента;
- работа журналистов, авторов, редакторов (создание контента);
- выпуск новостных и авторских материалов;
- обновление контента, рубрик, форматов.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов – отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ – расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии медиа и СМИ в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ – определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Медиа и СМИ»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Журналистика», «Медиакоммуникации» и пр.;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно – исследовательская деятельность вузов в сфере медиа и СМИ и смежных областях.

### 3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- студии, кластеры, медиацентры, производственные базы;
- коворкинги, выставочные пространства;
- объекты ИТ – инфраструктуры, студии для цифровых изданий, мультимедиа галереи.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

## 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** – интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** – нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** – нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** – нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии медиа и СМИ и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочка создания стоимости от общего числа компаний региона



$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии медиа и СМИ в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  – доля звена в общей выручке индустрии медиа и СМИ региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  – темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  – наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  – доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  – уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  – умеренная специализация

$S < 0,5$  – специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Медиа и СМИ»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии медиа и СМИ, и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии медиа и СМИ, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                          | Экономические показатели                       | Данные по образованию и кадрам                 | Финансовые показатели                      | Административные данные                |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, | Федеральная служба государственной статистики, | Федеральная служба государственной статистики, | Федеральная налоговая служба (региональные | Министерство цифрового развития, связи |

|                                                                            |                                                     |                                         |                                                          |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| геоинформационные системы (региональные, общедоступные), СПАРК – Интерфакс | Министерство экономического развития (региональное) | Министерство образования (региональное) | отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы | и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральная антимонопольная служба, Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа – глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия медиа и СМИ имеет уникальную структуру, в которой тесно переплетаются творческая деятельность, технологическое производство и рыночные механизмы. В экосистеме отрасли одновременно сосуществуют крупные медиахолдинги, региональные редакции, независимые студии и отдельные создатели контента – журналисты, видеографы, подкастеры, блогеры, дизайнеры, специалисты по мультимедийному производству и др. Многие из них монетизируют свои проекты через цифровые платформы, социальные сети и новые медиаформаты.

| Тип | Описание | Примеры |
|-----|----------|---------|
|-----|----------|---------|

## Субъекты

|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создатели                                      | Физические лица, непосредственно создающие медиа – продукты и формирующие творческий потенциал отрасли                                                     | Создатели (журналисты, ведущие, авторы, блогеры, редакторы и др.):<br>Маргарита Симоньян (Москва), Владимир Соловьев (Москва), Сабина Хайрова (Ульяновск), Глеб Соломин (Москва) |
| Компании и организации                         | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере медиа и СМИ (ТВ – каналы, издательства, онлайн – СМИ, агентства, медиаплатформы и др.)  | ВГТРК (Москва), «Газпром – Медиа» (Санкт – Петербург), РБК (Москва), ТАСС (Москва), «Пятый канал» (Санкт – Петербург)                                                            |
| Образовательные организации                    | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии медиа и СМИ                                               | МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва), НИУ ВШЭ (Москва, Санкт – Петербург), СПбГУ (Санкт – Петербург), УрФУ имени первого президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург)           |
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста бизнеса и проектов в медиа и СМИ                                             | Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Институт развития интернета (Москва), Национальная премия «Медиа – Менеджер России» (Москва)                  |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Союз журналистов России (Москва), Союз предприятий печатной индустрии (Москва), Национальная ассоциация телерадиовещателей (Москва), «Медialogия» (Москва) и др.                 |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы (VK, Mail.ru, Ростелеком), Развлекательный сегмент (МТС Медиа, «Газпром – Медиа»)                                                                             |

## Инфраструктура

|                            |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физическая инфраструктура  | Площадки, предоставляющие пространство для работы, студии, кластеры, медиацентры, производственные базы                             | Телевизионный технический центр «Останкино» (Москва), Киностудия «Мосфильм» (Москва), Киностудия «Ленфильм» (Санкт – Петербург), Комплекс «Главкино» (Московская обл.), Мультимедийный пресс – центр МИА «Россия сегодня» (Москва)          |
| Цифровая инфраструктура    | Онлайн – платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, платформы, агрегаторы, системы распространения и аналитики контента | Новостные агрегаторы (например, «Новости» в «Дзене»), RuTube (Москва), VK (СПб), Система мониторинга «Медialogия» (Москва), Платформа «Смотрим» (VGTRK), платформа подкастов Mave и пр.                                                     |
| <b>Экосистема</b>          |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, премии, конференции, форумы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия                 | Форум современной журналистики «Вся Россия» (Сочи), Национальная телевизионная премия «ТЭФИ» (Москва), Премия Союза журналистов «Золотое перо России», Премия «Медиа – Менеджер России» (Москва), Дальневосточный МедиаСаммит (Владивосток) |

## 3. Сценарии развития индустрии «Медиа и СМИ» в регионе

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии медиа и СМИ, целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

### 3.1. Эффекты развития индустрии «Медиа и СМИ»

Развитие индустрии медиа и СМИ является для регионов стратегическим фактором формирования устойчивой информационной среды, укрепления региональной идентичности и повышения качества общественного диалога. Сильные региональные медиа, современные цифровые редакции и медиакластеры позволяют территориям транслировать собственный голос, привлекать внимание к локальным событиям, развивать туристическую привлекательность и формировать позитивный образ региона на национальном и международном уровне. Медийные проекты становятся драйверами социальных и экономических изменений: они усиливают связь жителей с территорией, поддерживают локальный бизнес, формируют активные сообщества и создают значимые репутационные и социально – экономические эффекты, влияющие на развитие региона в долгосрочной перспективе.

## Эффект 1. Укрепление региональной медиасферы и экономический рост за счет инвестиций в инфраструктуру

Создание медиакластеров, пресс – центров, студий и цифровой инфраструктуры увеличивает число локальных редакций, продакшенов и творческих команд. Регион получает рост рабочих мест, увеличение аудитории местных СМИ и повышение качества медийной среды.

Примечательный пример – Ханты – Мансийский автономный округ – Югра, медиакластер окружных СМИ. Югра сформировала медиакластер, объединяющий телеканал «Югра», портал «Открытый регион» и национальные редакции, создав общую инфраструктуру контент – производства. Это повысило качество регионального контента и укрепило устойчивость медиасферы.

Еще один кейс – Дубай – Медиа – Сити, ставший крупнейшим в регионе центром СМИ и объединивший более 1500 компаний от TV – холдингов до цифровых студий. Инвестиции в инфраструктуру превратили Дубай в медийный хаб Ближнего Востока.

## Эффект 2. Формирование сильной региональной идентичности и рост внутреннего туризма за счет локального контента

Локальные медиа укрепляют чувство сопричастности жителей, формируют позитивный образ региона и популяризируют культурные практики. Это влияет на внутренний туризм, качество городской среды и развитие креативной экономики.

Первый пример – медиа Enter (Татарстан) делает акцент на локальной идентичности, создавая проекты, связанные с городскими историями, культурой и жителями Татарстана. Медиа укрепляет региональный бренд и формирует активное городское сообщество.

Другой пример – городское медиа «Щука» формирует локальные медиа о городской культуре, гастрономии, людях и новых инициативах, усиливая эмоциональную привязанность жителей к месту. Модель успешно масштабируется на другие регионы.

## Эффект 3. Ускорение цифровой трансформации региона через развитие новых медиа и технологий

Развитие цифровых медиа, видеопродакшенов, подкастов, мультимедийных форматов и ИИ – инструментов повышает цифровую грамотность региона, стимулирует рост цифровых компетенций и создает новые экспортные услуги в медиасфере.

Громкий российский пример – «Мастера Сибири». Это мультимедийный проект о сибирской идентичности, использующий современные цифровые форматы и сторителлинг. Проект стал одним из самых заметных региональных цифровых медиа в России.

Зарубежный пример – «The Verge» (США). The Verge стал примером успешного мультимедийного цифровые издания, активно внедряющего видеоформаты, подкасты и новые технологические подходы. Платформа задала стандарты цифровой журналистики и доказала эффективность полного цифрового перехода.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Медиа и СМИ»

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий – это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти, и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

### Сценарий 1. Формирование устойчивой медиасреды через поддержку инфраструктуры и делового климата

Регион выбирает стратегию создания благоприятной среды для развития СМИ и новых медиа, делая ставку на устойчивость и профессионализацию индустрии. Главная цель – сформировать экосистему, в которой журналисты, продюсеры, редакции, медиастартапы и телерадиокомпании могут работать в понятных, экономически поддерживающих и ресурсно насыщенных условиях.

Такой подход включает не только налоговые меры поддержки или грантовые программы, но и развитие инфраструктуры: современные студии и пресс – центры, доступные коворкинги для редакций и авторских проектов, качественная цифровая инфраструктура, обеспечивающая бесперебойную работу медиапроизводства. Важную роль играет и институциональная поддержка: прозрачные механизмы доступа к официальным событиям, региональные образовательные и акселерационные программы для медиа – специалистов, работающие профессиональные объединения.

Ключевая задача сценария – сформировать внутри региона устойчивый спрос на локальный медиаконтент. Это может быть достигнуто за счет того, что органы власти и крупные региональные компании размещают заказы и закупают информационные материалы у местных СМИ и продакшен – студий. Возникают проекты, отражающие специфику региона – например, телепрограммы о локальной культуре и туризме, цифровые порталы о городской жизни или образовательные медиаплатформы. Такие инициативы позволяют не только поддержать местных создателей контента, но и формируют узнаваемый образ региона как активного и современного участника медиаполя.

#### Логика реализации

- Введение налоговых и арендных льгот, упрощение отчетности для медиа – компаний;
- Развитие инфраструктуры: открытие медиацентров, студий и креативных кластеров;
- Поддержка внутреннего спроса: субсидии на производство и трансляцию регионального контента, приоритет местным СМИ при размещении соцрекламы;
- Укрепление профессиональной среды: проведение медиафорумов, конкурсов, образовательных программ и отраслевых мероприятий.

#### Региональный контекст

Сценарий наиболее актуален для регионов, стремящихся закрепиться в информационном пространстве и повысить узнаваемость через собственные медиа. Создание комфортной

налоговой и инфраструктурной среды позволяет удерживать и возвращать специалистов отрасли, а также привлекать независимых журналистов, редакторов и продюсеров, работающих в удаленном или гибридном формате.

В регионах с развитой экономикой и высоким спросом на внутренний контент медиаиндустрия может интегрироваться в задачи территориального маркетинга, цифровизации, туризма и образования. Местные СМИ получают стабильный спрос со стороны бизнеса и властей на создание регионального видеоконтента, диджитал – продуктов и новостной повестки, что формирует устойчивый рынок.

#### **Кейс региона**

- *Ханты – Мансийский автономный округ – Югра реализует стратегию комплексного развития региональной медиаэкосистемы. В 2020 году был создан медиакластер, объединивший телерадиокомпанию «Югра», портал «Открытый регион», редакции национальных газет и издательский дом «Новости Югры». Форматное разнообразие (ТВ, радио, онлайн и пресса) интегрировано в единую производственную структуру. Проекты кластера поддерживаются образовательными программами и партнерствами с вузами, создаются условия для запуска новых медиапродуктов и укрепления позиций локальных СМИ. Югра показывает, как за счет координации и инфраструктурной поддержки можно выстроить устойчивую медиасреду в регионе.*

#### **Другие примеры**

- *Приморский край развивает событийную инфраструктуру для СМИ: помимо Дальневосточного МедиаСаммита во Владивостоке, в регионе действуют программы стажировок для молодежи в медиахолдингах и проводятся конкурсы для региональной прессы, что привлекает новые таланты и повышает качество местных медиа.*

#### **Варианты подсценариев**

1. **Кластерный**  
Фокус на создание инфраструктуры: кластеров, медиахабов, креативных пространств с техоснащением, продакшенами и возможностями для коллаборации. Регион выстраивает среду, в которой локальные СМИ, образовательные организации и продюсерские центры взаимодействуют внутри единой экосистемы.
2. **Новая локальная цифровая сцена**  
Упор на поддержку цифровых форматов: независимых онлайн – медиа, региональных блогеров, медиаплатформ и создателей мультимедийного контента. Регион стимулирует развитие локальных RuTube – каналов, подкастов и городских онлайн – журналов через гранты, доступ к инфраструктуре и помощь в продвижении.
3. **Внутренний спрос**  
Подсценарий, ориентированный на внутренний рынок и заказ внутри региона: региональные СМИ и медиа получают устойчивый поток задач от муниципалитетов, госучреждений и бизнеса. Формируется механизм приоритетного размещения информационных кампаний, социальной рекламы и спецпроектов у местных производителей контента.

#### **Актуальность для разных направлений**

В равной степени выгодны комфортные условия и для традиционных СМИ (пресса, радио, телевидение), и для новых медиа (онлайн – платформы, блогосфера, стриминг): любой медиа – бизнес выиграет от снижения издержек и появления точек роста в регионе. Особенно заметен эффект в сегментах, требующих технологической инфраструктуры, – телевидение, продакшен видео и подкастов, цифровая дистрибуция контента.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Предоставление грантов для медиа – стартапов (конкурс на лучший региональный медиапроект).
2. Субсидирование затрат на производство контента по госзаказу (компенсация расходов региональным студиям за создание социальных роликов, просветительских программ).
3. Создание медиакластера или креативного пространства для СМИ (льготная аренда офисов и студий, оборудование в общем доступе).
4. Организация регионального медиасаммита или фестиваля журналистики (ежегодная площадка для обмена опытом, обучения и презентации проектов).

## **Сценарий 2. Развитие локального контента и идентичности региона через медиа и СМИ**

Регион делает ставку на развитие медиа, ориентированных на локальную повестку, ценности и сообщества. Это позволяет формировать устойчивый интерес аудитории, развивать территориальную идентичность и поддерживать локальные СМИ через спрос на контент, связанный с жизнью региона.

### **Логика реализации**

- Поддержка создания контента, ориентированного на локальные темы: истории жителей, ремесла, природа, туризм, культурное наследие;
- Заказы и сотрудничество: муниципалитеты, музеи, туристические службы формируют заказы у региональных медиа на проморолики, репортажи, подкасты о регионе;
- Формирование единого медиа – образа региона: мероприятия, цифровые платформы, социальные сети продвигают регион как бренд через совместную работу СМИ, бизнеса и власти;
- Обучение и вовлечение местных авторов: семинары, стажировки, поддержка блогеров и молодых журналистов, работающих с региональной темой.

### **Региональный контекст**

Сценарий особенно актуален для малых и средних регионов, где федеральные СМИ почти не представлены, а локальные темы формируют информационный ландшафт. Создание «медиа о месте» позволяет снизить миграционный отток, вовлекает жителей в местную повестку, формирует сообщество и укрепляет имидж региона.

### **Кейс региона**

- *Татарстан – развитие татароязычных СМИ («ТатМедиа» – медиахолдинг, объединяющий более 100 медиаресурсов, в том числе на татарском языке – таких как канал TMTV, «Татар – информ», бизнес – порталы), поддерживается на уровне республики как часть*



культурной политики, что способствует укреплению региональной идентичности через медиа.

### **Другие примеры**

- Медиа «Щука» (сетевой проект) – пример городского медиа как масштабируемой бизнес – модели. Медиа изначально запущено в Архангельске, но сегодня представлено в пяти городах (Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Сочи и Дубай). Редакции «Щуки» регулярно публикуют гиды по местным ресторанам, кафе и другим точкам притяжения, а также сами организуют городские мероприятия. Такой формат работы помогает «Щуке» формировать городскую атмосферу – проект укрепляет общую городскую идентичность и объединяет жителей через рассказы о любимых местах и совместные офлайн – события.
- Медиа Enter запущено в Татарстане (Казань) в 2016 г. как интернет – журнал о жизни города, сегодня охватывает весь Татарстан (а также имеет филиалы в Уфе, Самаре, Ростове – на – Дону, Саранске и Петербурге). В своих материалах медиа делает акцент на жизни региона и вовлечении горожан: редакция не только сообщает новости, но и устраивает флагманские городские события, запускает коллаборации с брендами и ежегодно награждает лучшие локальные инициативы премией «Итоги года». Такой подход стимулирует местную активность и развивает лояльность к региону и городам региона.
- Телеканал «Архыз 24» (Карачаево – Черкесская Республика) – первый круглосуточный республиканский телеканал КЧР, запущенный в 2014 г. Он активно использует локальные темы: фильмы и передачи о культуре, традициях, ремеслах Карачаево – Черкесии, туризме (например, цикл «Республика традиций», «Поехали»). Таким образом канал укрепляет региональную идентичность, показывает «свое» через медиа, формирует образ региона и работает с аудиторией внутри и за пределами республики.

### **Варианты подсценариев**

- **Культурный акцент**  
Производство медиапродукта (видео, статьи, подкасты) о традициях, ремеслах, языке и культуре региона, что также позволит развиваться таким индустриям как культурное наследие, НХП и ремесла.
- **Туристический медиабренд**  
Медиа – проекты создаются с целью продвижения региона как туристического направления и повышения узнаваемости внутри страны (репортажи, виртуальные экскурсии, цифровой маркетинг).
- **Краудсорсинговые (пользовательские) медиа**  
Создание платформ (онлайн – издания, блог – каналы, соцсети) с активным участием местных жителей и инициатив, направленных на освещение жизни региона.

### **Актуальность для разных направлений**

Подходит для телевидения, печатной прессы, онлайн – изданий, аудиоплатформ (подкасты), а также блогинга и соцсетей, вовлекающих локальные сообщества.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Конкурсы на лучший локальный медиапроект.
2. Субсидии на освещение социальных и культурных тем.
3. Программы стажировок и менторства для региональных редакций.
4. Платформенная интеграция региональных изданий в цифровые агрегаторы.

### Сценарий 3. Цифровая трансформация и внедрение новых технологий в индустрии «Медиа и СМИ»

Региональные СМИ проходят цифровую модернизацию: внедряют мультимедиа – форматы, автоматизацию, работу с данными и современные платформы. Цель – повысить эффективность, охват аудитории и адаптироваться к новым требованиям рынка.

#### Логика реализации

- Внедрение современных цифровых инструментов в редакции: CMS, аналитика, автоматизация, ИИ – технологии для фото/видео/текста;
- Обновление инфраструктуры: студии, облачные решения, мобильные платформы, оборудование для съемки и пост – продакшена;
- Переподготовка кадров: обучение журналистов, SMM – специалистов, операторов, аналитиков; развитие навыков работы в цифровой среде;
- Запуск инновационных медиапроектов и платформ: интерактивные форматы, подкасты, стримы, AR/VR – репортажи, мультимедиа – контент.

#### Региональный контекст

Сценарий наиболее актуален в регионах с техническим потенциалом (университеты, ИТ – кластеры и хабы), широким распространением интернета и желанием расширить цифровой охват. Особенно важен там, где аудитория распределена по большому числу малых населенных пунктов, либо где цифровой формат позволяет преодолеть территориальные ограничения.

Для регионов, где цифровые медиа распространены в меньшей степени, сценарий даст возможность совершить «скачок» через несколько стадий развития: сразу переходить к современным платформам и форматам, не тратя ресурсы на устаревшие технологии. При целенаправленной поддержке это позволяет не догонять крупные медийные центры, а занимать свои ниши в цифровой среде за счет гибкости, локального фокуса и более низкого порога входа для новых игроков.

#### Кейс региона

- Тамбовская область – издательский дом «ТОП 68» и более 50 зарегистрированных СМИ объединились в цифровой портал, что позволило обеспечить оперативное онлайн – освещение событий региона и повысить эффективность работы редакций.

#### Другие примеры

- ОТВ-Приморье (Приморский край) – региональный телеканал, перешедший с аналогового на цифровое производство. Канал также запустил интернет – вещание, онлайн – редакцию и OTT – сервисы, таким образом расширяя цифровой охват и вовлечение аудитории в новых каналах. Этот кейс демонстрирует, как региональная

*медиаорганизация внедряет новые технологии, создает цифровой продукт и адаптируется к изменению поведения аудитории.*

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Цифровой апгрейд индустрии**

Модернизация существующих СМИ: перевод на цифровые платформы, обновление оборудования, автоматизация процессов.

#### **2. Мультимедиа – лидерство**

Создание в регионе специализированных студий/подразделений по производству видео, подкастов, VR/AR – контента для цифровых медиа на региональном и федеральном уровнях.

#### **3. Медиа – стартапы и платформы**

Поддержка запуска новых цифровых медиа (онлайн – издания, блоги, мобильные платформы), акселерация стартапов и внедрение инноваций.

### **Актуальность для разных направлений**

Особенно актуален для онлайн – изданий, платформ социальных медиа, блогосферы, порталов, подкастов и цифровых телеканалов. Также важен для традиционных СМИ (телевидение, радио, печать), которые стремятся перейти в цифровой формат и улучшить охват и взаимодействие с аудиторией.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Проведение хакатонов и акселераторов медиа – стартапов с цифровыми форматами.
2. Серия тренингов и курсов по цифровой журналистике, SMM, аналитике данных и работе с ИИ – инструментами.
3. Программа субсидирования закупки оборудования и софта для региональных редакций (камера, монтаж, облачные хранилища).
4. Создание региональной платформы для медиа – инноваций (центра компетенций, лаборатории мультимедиа).
5. Поддержка пилотных проектов по VR/AR – репортажам, интерактивному контенту и цифровому сторителлингу.

## **4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Медиа и СМИ»**

### **4.1. Основные запросы медиа – сообщества**

В российских регионах медиа – сообщество сталкивается с тремя большими барьерами: нехваткой кадров, финансовой нестабильностью и недостатком технологической и организационной инфраструктуры.

Медиарынок сильнее других креативных индустрий зависит от состояния региональной экономики: в менее обеспеченных регионах медиа и СМИ испытывают нехватку базового спроса, тогда как в крупных центрах сталкиваются с высокой конкуренцией и необходимостью

постоянно обновлять технологии. При этом все сегменты – традиционные СМИ, онлайн – издания, блогеры и продакшены – формулируют схожий запрос: устойчивые правила работы, доступ к технологиям, квалифицированным кадрам и новым рынкам.

| Запрос                                             | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Критичность |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Квалифицированные кадры и современное образование  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит журналистов, редакторов, продюсеров, технических специалистов (видео, монтаж, звук), особенно в регионах;</li> <li>Образовательные программы часто не успевают за переходом на цифровые форматы, что усиливает кадровый голод.</li> </ul>                            | Высокая     |
| Стабильное финансирование и платежеспособный спрос | <ul style="list-style-type: none"> <li>Локальным СМИ не хватает объема рекламного рынка, который является одним из основных источников дохода; многие выживают на госзаказах, грантах или партнерских проектах.</li> </ul>                                                                                          | Высокая     |
| Инфраструктура                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Необходимость современного оборудования: студии, серверы, монтажные станции, стриминг – оборудование, софт;</li> <li>В регионах часто отсутствуют площадки, где маленькие редакции и новые медиа могли бы работать на общей базе (медиацентры, технопарки, хабы).</li> </ul> | Средняя     |
| Прозрачное и предсказуемое регулирование           | <ul style="list-style-type: none"> <li>СМИ ожидают понятных правил аккредитации, размещения социальной рекламы, доступа к инфоповодам, правил маркировки и пр.</li> </ul>                                                                                                                                           | Средняя     |
| Коммуникация и нетворкинг                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия между представителями индустрии, бизнесом и властью.</li> </ul>                                                                                                                     | Средняя     |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии. Успешная региональная политика в сфере медиа и СМИ заключается в создании точечной, практико – ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах медиа – сообщества.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Медиа и СМИ»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Медиа и СМИ»

Драйверы – это ключевые факторы роста индустрии медиа и СМИ. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

| Драйвер                                                     | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост цифрового потребления и переход аудитории в онлайн     | Люди все чаще читают новости, смотрят видео и слушают подкасты в цифровых экосистемах (VK, RuTube, Telegram, Яндекс). Это создает естественный спрос на новые форматы, помогает региональным медиа расти без крупных инвестиций в инфраструктуру.                        |
| Развитие локальной повестки и спрос на региональные истории | Интерес к локальному контенту растет: новости города, расследования, культура, малые территории. Это усиливает позиции локальных редакций и повышает ценность региональных брендов.                                                                                      |
| Государственные программы поддержки СМИ                     | Гранты Фонда президентских грантов, субсидии Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, региональные программы поддержки молодых журналистов – все это формирует «финансовый базис» индустрии, особенно в регионах. |
| Появление новых медиа – форматов                            | Стриминг, соцсети, подкасты, видеоблоги, городские порталы – расширяют рынок и позволяют входить в медиа даже малым командам.                                                                                                                                            |
| Интеграция технологий ИИ                                    | Автоматизация монтажа, субтитров, расшифровок, аналитики, SEO – оптимизации, генерации превью и визуалов удешевляет медиапроизводство и снижает нагрузку на редакции.                                                                                                    |

### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Медиа и СМИ»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры                                         | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Низкая финансовая устойчивость региональных СМИ | <ul style="list-style-type: none"> <li>Большинство региональных изданий сталкиваются с нехваткой стабильного финансирования, ограниченностью рекламного рынка и высокой зависимостью от госзаказа.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Кадровый голод                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Журналисты, продюсеры и технические специалисты уезжают в Москву/СПб или переходят в PR/маркетинг из – за низких зарплат и высокой нагрузки.</li> <li>Мало специалистов, которые умеют работать с цифровыми форматами: продюсеры, дата – журналисты, SMM, видеографы, motion – дизайнеры.</li> <li>Нет системной подготовки локальных специалистов: местные вузы часто дают устаревшие программы.</li> </ul> |
| Технологическое отставание                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Многие редакции работают на устаревшем оборудовании и не имеют компетенций для внедрения новых медиа – форматов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Высокая конкуренция                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>В новых медиа внимание аудитории уходит в Telegram и соцсети, где локальные одиночные авторы часто конкурируют с традиционными редакциями.</li> <li>Цифровые медиа – форматы набирают все большую популярность, затрудняя развитие традиционных медиа вне онлайн – контекста.</li> </ul>                                                                                                                     |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Медиа и СМИ»

Развитие индустрии медиа и СМИ в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые, но и инфраструктурные, образовательные и информационные инструменты. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии медиа и СМИ в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Описание применения в медиа и СМИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Региональные фонды поддержки медиа и креативных индустрий;</li> <li>• Гранты для редакций, продакшенов и независимых медиа;</li> <li>• Льготные кредиты для технологического обновления редакций;</li> <li>• Субсидии для запуска новых медиа – проектов (видео, подкасты, локальные порталы).</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка перехода редакций на современные форматы (видео – продакшен, мультимедиа, подкасты);</li> <li>• Финансирование локальных медиа – стартапов и экспериментов с новыми форматами;</li> <li>• Снижение затрат на модернизацию студий, серверов, оборудования и лицензий;</li> <li>• Стимулирование производства локального контента и устойчивой редакционной модели.</li> </ul>               |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Медиакластеры и пресс – центры;</li> <li>• Коворкинги для журналистов, видеографов, SMM – команд;</li> <li>• Общедоступные студии (видео, аудио, подкаст – студии);</li> <li>• Региональные дата – центры и высокоскоростной интернет;</li> <li>• Центры медиаграмотности и коммуникационных технологий.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ редакций к профессиональным производственным мощностям;</li> <li>• Создание пространств для коллабораций между СМИ, блогерами, продакшен – студиями;</li> <li>• Удешевление производства качественного аудио – и видеоконтента за счет общего оборудования;</li> <li>• Формирование экосистемы, где медиа – команды, ИТ – специалисты и креативные индустрии работают совместно.</li> </ul>   |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Региональные школы журналистики и допобразования (например, цифровых медиа);</li> <li>• Онлайн – платформы по медиа, аналитике, сторителлингу, видеопроизводству;</li> <li>• Курсы повышения квалификации для сотрудников редакций;</li> <li>• Программы стажировок и обменов с федеральными медиа;</li> <li>• Локальные мастер – классы от медиапрактиков.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка новых кадров: журналистов, редакторов, медиаменеджеров, видеографов;</li> <li>• Обучение региональных специалистов современным медиа – форматам: дата – стори, мультимедиа, короткие видео;</li> <li>• Повышение компетенций существующих команд и ускорение перехода редакций к цифровым форматам;</li> <li>• Формирование локального кадрового резерва для региональных СМИ.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Площадки отраслевого нетворкинга и медиасообщества;</li> <li>• Каталоги региональных экспертов, спикеров, ньюсмейкеров;</li> <li>• Доступ к государственным информационным поводам и открытым данным;</li> <li>• Медиабазы, статистические ресурсы, архивы;</li> <li>• Региональные фестивали и конкурсы для СМИ.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск тем, героев, экспертов и данных для материалов;</li> <li>• Укрепление связей между редакциями, блогерами, бизнесом и госструктурами;</li> <li>• Участие в конкурсах и фестивалях – как путь к росту узнаваемости и новым заказам;</li> <li>• Формирование региональной информационной повестки и обмен лучшими практиками.</li> </ul>                                             |
| Технологические | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сервисы для видеопроизводства, монтажа и стриминга;</li> <li>• Системы управления контентом (CMS) и редакционные платформы;</li> <li>• Оборудование для мобильной журналистики;</li> <li>• Аналитические инструменты (метрики, аудитория, соцсети);</li> <li>• ИИ – инструменты для автоматизации рутинных медиа – процессов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение выпуска материалов и оптимизация редакционного процесса;</li> <li>• Возможность вести профессиональную видеосъемку и монтаж даже небольшим редакциям;</li> <li>• Сбор аналитики и данных для персонализации контента;</li> <li>• Удешевление производства и повышение качества материалов;</li> <li>• Масштабирование охвата через многоканальное распространение.</li> </ul> |



## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Медиа и СМИ»

| Мероприятие                           | Вид медиа и СМИ               | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                    | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Региональный орган исполнительно й власти       |
|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>       |                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                 |
| Создание регионального медиапортала   | Новостные и аналитическое СМИ | Дистрибуция                        | Платформа для агрегирования новостей и проектов региона, повышения прозрачности инфополя.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1. Веб – сайт;<br>2. Соцсети;<br>3. Мобильные приложения;<br>4. Верифицированная база медиакомпаний.                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение охвата аудитории;</li> <li>Информированность жителей;</li> <li>Популяризация региональных контекстов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Число пользователей портала;</li> <li>Охват публикаций;</li> <li>Число медиакомпаний, создающих контент.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | Минкультуры/Департамент информполитики региона. |
| Сценарий 2                            |                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                 |
| Организация региональных медиафорумов | Для всех СМИ                  | Дистрибуция                        | Организация ежегодных региональных медиафорумов, направленных на объединение медийного сообщества, развитие компетенций и обмен практиками между редакциями, авторами, цифровыми агентствами и государственными структурами. Форумы становятся ключевой точкой входа для обсуждения стратегий развития региональной медиасреды, новых технологий, локального контента и коллабораций между медиа и бизнесом. | 1. Пленарные сессии и стратегические дискуссии;<br>2. Практические мастер – классы и воркшопы;<br>3. Питчинг локальных медиа – проектов;<br>4. Зона выставки решений и технологий;<br>5. Закрытые встречи для отраслевых лидеров. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение компетенций медиаспециалистов и редакций;</li> <li>Создание ежегодной коммуникационной платформы для отрасли;</li> <li>Увеличение числа коллабораций между медиа, бизнесом и креативными индустриями;</li> <li>Рост качества регионального контента и доверия аудитории;</li> <li>Формирование позитивного имиджа региона</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество участников форума (онлайн/офлайн);</li> <li>Количество экспертных сессий и образовательных мероприятий;</li> <li>Уровень удовлетворенности участников;</li> <li>Количество новых партнерств и коллабораций по итогам форума;</li> <li>Количество публикаций и упоминаний в СМИ и соцсетях;</li> </ul> | Минкультуры/Департамент СМИ региона.            |
| Сценарий 2                            |                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                 |

как центра сильной медиасреды.

- Охват цифровых трансляций и просмотров контента форума.

## Образовательная поддержка

|                                                                                |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Летняя школа молодых журналистов<br><br>Сценарий 1<br>Сценарий 2<br>Сценарий 3 | Все направления медиа и СМИ | Препродакшен | Летняя школа представляет собой интенсивную образовательную программу для студентов, молодых журналистов и начинающих авторов, ориентированную на современные стандарты работы в медиа, цифровые форматы и создание качественного локального контента.<br>В течение 7–10 дней участники проходят обучение у ведущих экспертов, работают над практическими кейсами региона, создают собственные медиапроекты и получают наставничество от профессионалов отрасли. Проект формирует кадровый резерв для региональных СМИ и стимулирует приток молодых специалистов. | 1. Интенсивы и авторские мастер – классы;<br>2. Практические задания и работа в редакциях;<br>3. Наставничество и разборы проектов;<br>4. Полевые выезды и съемочные задания;<br>5. Итоговый конкурс медиапроектов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение уровня подготовки молодых журналистов;</li> <li>• Укрепление кадрового потенциала региональных медиа;</li> <li>• Рост интереса молодежи к профессии и к работе в регионе;</li> <li>• Улучшение качества локального контента через новые подходы и технологии;</li> <li>• Формирование активного сообщества молодых профессионалов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников и конкурс на место;</li> <li>• Доля завершивших обучение (прохождение программы);</li> <li>• Количество созданных медиапроектов и публикаций;</li> <li>• Количество партнерств с вузами и медиа;</li> <li>• Удовлетворенность участников программой;</li> <li>• Доля выпускников, трудоустроившихся в региональные СМИ.</li> </ul> | Министерство информационной политики |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

|                                                                         |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Внедрение курсов повышения квалификации                                 | Все направления медиа и СМИ | Производство | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных на самых востребованных навыках: цифровые инструменты, работа в онлайн – медиа. Курсы ведут приглашенные федеральные эксперты.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Модульные программы по востребованным направлениям (например, искусственный интеллект);<br>2. Практико – ориентированные воркшопы.                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение профессионального уровня специалистов;</li> <li>Адаптация специалистов к запросам рынка;</li> <li>Рост конкуренто – способности местных компаний.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество слушателей (≥150 в год);</li> <li>Доля специалистов, повысивших доход после обучения (≥30%).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         | Министерство образования                                        |
| <b>Инфраструктурная поддержка</b>                                       |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                 |
| Оборудование медиастудий в вузах<br><br>Сценарий 3                      | Все направления медиа и СМИ | Производство | Мероприятие предполагает создание или модернизацию медиастудий на базе региональных университетов, оснащенных современным оборудованием для видеопроизводства, подкастинга, монтажа и мультимедийной журналистики. Студии используются как учебно – производственные лаборатории, в которых студенты получают практический опыт работы с реальными форматами медиа: репортажами, интервью, аналитикой, визуальными проектами. Это повышает уровень подготовки молодых специалистов и формирует вокруг вузов устойчивую медиасреду, тесно интегрированную в потребности региона. | 1. Учебно – практические редакции;<br>2. Производственные мастерские (видео, подкасты);<br>3. Совместные проекты вузов и региональных СМИ;<br>4. Открытые лекции и треки повышения квалификации;<br>5. Студенческие конкурсы медиапроектов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост качества подготовки молодых журналистов и медиаавторов;</li> <li>Укрепление технологической базы региона в сфере медиа;</li> <li>Повышение практичности образовательных программ;</li> <li>Увеличение числа качественных студенческих проектов и публикаций;</li> <li>Формирование кадрового резерва для региональных СМИ и новых медиа;</li> <li>Снижение «оттока» талантливой молодежи в крупные города.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество созданных/модернизированных медиастудий;</li> <li>Количество студентов, прошедших практическую подготовку;</li> <li>Количество медиапроектов, выпущенных в рамках студии;</li> <li>Число совместных проектов со СМИ и органами власти;</li> <li>Рост трудоустройства выпускников в местные медиа;</li> <li>Уровень загрузки студий (количество часов использования).</li> </ul> | Министерство образования.                                       |
| Создание регионального медиа – кластера<br><br>Сценарий 1<br>Сценарий 2 | Все направления медиа и СМИ | Производство | Создание регионального медиа – кластера предполагает формирование объединенной экосистемы для СМИ, новых медиа, продакшенов, студий, ИТ – компаний и образовательных                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1. Создание офлайн – хаба медиа и продакшенов;<br>2. Общие сервисы: оборудование, студии, монтаж;<br>3. Пул партнерств вузов, бизнеса и власти;                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование устойчивой экосистемы, включающей СМИ, новые медиа и контент – стартапы;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество участников кластера (СМИ, студии, стартапы);</li> <li>Число совместных проектов и</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. |

|                                          |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |
|------------------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Сценарий 3                               |                             |              | <p>организаций. В ее рамках формируются совместные площадки, инфраструктура, сервисы, программы акселерации и механизмы кооперации бизнеса, власти и университетов. Кластер усиливает устойчивость региональной медиасферы, снижает издержки участников, стимулирует совместные проекты, внедрение технологий и развитие локального контента.</p>                                | <p>4. Акселерационные программы для медиа – стартапов;<br/>5. Платформа для кооперации и закупок услуг.</p>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение порога входа в индустрию за счет общей инфраструктуры;</li> <li>Рост качества регионального контента благодаря современному оборудованию и совместным проектам;</li> <li>Укрепление кадровой базы через взаимодействие вузов и компаний;</li> <li>Приток инвесторов и повышение инвестиционной привлекательности отрасли;</li> <li>Синергия между игроками, создание объединенных редакций, продакшенов, тематических проектов.</li> </ul> | <p>коллабораций в год;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Уровень загрузки инфраструктуры (студий, лабораторий, площадок);</li> <li>Количество созданного или модернизированного оборудования;</li> <li>Количество мероприятий/программ внутри кластера;</li> <li>Рост производственного объема локального контента (видеоматериалы, подкасты, спецпроекты).</li> </ul> |                                                                 |
| Финансовая поддержка                     |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |
| Субсидии на создание локального контента | Все направления медиа и СМИ | Производство | <p>Программа предполагает выделение субсидий для региональных СМИ, независимых редакций, блогеров и креаторов на производство локально ориентированного контента: репортажей, документальных мини – циклов, аналитических материалов, подкастов, мультимедийных проектов. Финансирование направлено на темы, важные для региона – экономика, культура, креативные индустрии,</p> | <p>1. Грантовые конкурсы для локальных медиа;<br/>2. Субсидирование пилотных медиапроектов;<br/>3. Поддержка документальных и социально – значимых серий;<br/>4. Программы для блогеров и новых медиа;<br/>5. Специальные треки для молодых авторов.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост количества региональных материалов высокого качества;</li> <li>Укрепление локальной идентичности и вовлеченности жителей;</li> <li>Поддержка независимых редакций и креаторов;</li> <li>Стимулирование развития новых</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поддержанных проектов и авторов;</li> <li>Количество произведенных материалов (видео, статьи, подкасты);</li> <li>Охват и вовлеченность аудитории локального контента;</li> <li>Доля новых форматов среди</li> </ul>                                                                                                          | Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. |
| Сценарий 2                               |                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |

|                                                                 |                                    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                                    |                     | <p>малые территории, локальные инициативы, этнокультурные сюжеты. Мера позволяет повысить качество медиа – продукта, поддержать локальных авторов, увеличить разнообразие контента и укрепить региональную идентичность.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>медиаформатов в регионе;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение конкурентоспособности региональной медиасреды;</li> <li>• Расширение присутствия региона в федеральной информационной повестке.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <p>поддержанных проектов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост упоминаний региона в медиaproстранстве;</li> <li>• Уровень удовлетворенности редакций программой поддержки.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                              |
| <p>Программа региональных грантов для СМИ</p> <p>Сценарий 1</p> | <p>Все направления медиа и СМИ</p> | <p>Производство</p> | <p>Программа предполагает выделение региональных грантов на создание общественно значимого, локального и инновационного медиаконтента: документальных циклов, спецпроектов, расследований, мультимедийных форматов, подкастов и образовательных материалов. Мера обеспечивает устойчивость региональных редакций, помогает малым и независимым СМИ развивать новые продукты и снижает зависимость от коммерческих рекламных доходов. Гранты стимулируют конкуренцию, усиливают качество материалов и расширяют информационное разнообразие региона.</p> | <p>1. Открытые конкурсы на контент – проекты;</p> <p>2. Гранты для стартапов и новых медиа;</p> <p>3. Гранты на инновационные форматы и технологии;</p> <p>4. Льготная экспертиза и консультационная поддержка;</p> <p>5. Публичный реестр победителей и проектов.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост объема локального и социально значимого контента;</li> <li>• Укрепление независимых и региональных СМИ;</li> <li>• Появление новых форматов: подкасты, видеолонгриды, мультимедиа;</li> <li>• Снижение финансовой нестабильности отрасли;</li> <li>• Формирование конкурентной среды и повышение качества материалов;</li> <li>• Улучшение имиджа региона через качественные медиапроекты.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок/победителей конкурса;</li> <li>• Количество созданных медиапродуктов по грантам;</li> <li>• Доля грантовых материалов в региональном медиaproстранстве;</li> <li>• Средний охват и вовлеченность аудитории грантовых проектов;</li> <li>• Доля инновационных форматов среди поддерживаемых проектов;</li> <li>• Уровень удовлетворенности участников (опросы).</li> </ul> | <p>Министерство экономического развития, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций.</p> |
| Экспортная поддержка                                            |                                    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |

|                                                                                |                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Участие региональных СМИ в международных медиа – форумах, саммитах и выставках | Все направления медиа и СМИ | Продвижение | Мера предполагает организационную и финансовую поддержку участия региональных СМИ, медиахолдингов и новых медиа в международных профильных событиях: мировых медиа – форумах, фестивалях документалистики, конференциях по цифровой журналистике и выставках технологий. Цель – вывести региональные медиа на международный уровень, расширить профессиональные связи, перенять лучшие практики, изучить новые бизнес – модели и показать региональные проекты глобальной аудитории. Участие в таких мероприятиях повышает узнаваемость региона, способствует росту компетенций и стимулирует внедрение современных стандартов производства контента. | 1. Софинансирование участия в международных форумах;<br>2. Региональная делегация; СМИ и новых медиа<br>3. Программы международного обмена и встречи B2B;<br>4. Питчинг региональных медиапроектов;<br>5. Поддержка стендов/презентаций региона. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост международных контактов и партнерств региональных медиа;</li> <li>Трансфер технологий и стандартизация процессов по мировым образцам;</li> <li>Повышение качества контента за счет изучения трендов и инноваций;</li> <li>Продвижение имиджа региона через демонстрацию локальных медиапроектов;</li> <li>Стимуляция экспорта медиапродукции (фильмов, подкастов, цифрового контента);</li> <li>Формирование региональных команд с международным уровнем экспертизы.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество СМИ, принявших участие в международных событиях;</li> <li>Количество заключенных меморандумов и партнерств;</li> <li>Число внедренных технологий/практик после участия;</li> <li>Количество публикаций и упоминаний региона в зарубежных медиа;</li> <li>Число представленных проектов (питчей, докладов, стендов);</li> <li>Рост экспортного потенциала региональных медиапродуктов.</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Нормативная поддержка

|                                                                                                      |                             |           |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание института развития коммуникационной индустрии<br><br>Сценарий 1<br>Сценарий 2<br>Сценарий 3 | Все направления медиа и СМИ | Все этапы | Учреждение специализированной организации – Института развития рекламы и коммуникаций – для комплексной поддержки отрасли. Институт станет платформой для взаимодействия государства, бизнеса и образования: будет | 1. Создание учреждения нормативным актом региона;<br>2. Государственное финансирование базовых функций + партнерство с частными компаниями; формирование наблюдательного совета из представителей индустрии; | <ul style="list-style-type: none"> <li>Централизация и эффективное управление мерами поддержки рекламы;</li> <li>Появление аналитического центра по отрасли в регионе;</li> <li>Более адресная поддержка</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие функционирующей о института (да/нет, год создания);</li> <li>Количество запущенных институтом проектов в год;</li> </ul> | Министерство экономического развития региона (курирующий орган; институт действует под его ведомством). |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

отвечать за реализацию отраслевых программ (исследования рынка, образовательные проекты, гранты), привлечение инвестиций и продвижение региональной рекламной и медиа – индустрии. Такая институция усилит координацию развития отрасли на региональном уровне.

3. Запуск пилотных проектов (исследовательских, образовательных и пр.).

рекламных кампаний и проектов.

- Объем средств, направленных на поддержку отрасли через институт;
- Индекс удовлетворенности и индустрии мерами поддержки (опрос компаний).

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии медиа и СМИ в регионах России является одним из ключевых инструментов укрепления информационной устойчивости территорий, повышения качества общественной коммуникации и формирования позитивной региональной идентичности. В отличие от традиционных отраслей, развитие медиа не требует капиталоемких производственных мощностей – оно основано на интеллектуальном капитале, творческом потенциале и умении работать с информацией. Это дает возможность даже малым городам и регионам создавать уникальные медиапродукты с высокой добавленной стоимостью, становиться заметными в национальной повестке и выходить на международные рынки через цифровые форматы.

При системной государственной поддержке региональная медиасфера способна существенно масштабироваться и превратиться в самостоятельный экономический сектор, который создает высокооплачиваемые рабочие места, стимулирует локальное предпринимательство и формирует вокруг себя экосистему новых сервисов – от продакшна и цифровых медиа до подкастинга, аналитики и работы с большими данными. Региональные медиакластеры становятся драйверами развития городских сообществ и культурных инициатив, способствуют сохранению культурного кода территорий, уменьшают отток специалистов и формируют привлекательную среду для молодых журналистов, редакторов, видеомейкеров и создателей контента.

Современные медиатехнологии – цифровые платформы, мультимедийные форматы, искусственный интеллект, инструменты аналитики – позволяют регионам преодолевать территориальные ограничения, расширять охват аудитории и увеличивать вовлеченность жителей. Внедрение инноваций в отрасли СМИ способствует росту качества контента, развитию новых продуктовых направлений и повышению конкурентоспособности региона.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии медиа и СМИ в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии медиа и СМИ без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона – краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии медиа и СМИ в регионе.



| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                                         | Срок     |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах;</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки;</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии;</li> <li>4. Инфраструктурный аудит;</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                  | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2 месяца |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе;</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости;</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1 месяц  |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии;</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии;</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1 месяц  |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана;</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику;</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2 месяца |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                            |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников;</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками;</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности для каждого мероприятия;</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности. | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий;</li> <li>2. Запуск мероприятий;</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии;</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>           | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                      | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** – совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330 – ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** – экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** – результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** – физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** – ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен

Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** – территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** – результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом.

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** – охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** – последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** – государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** – структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** – программа интенсивного развития компаний и стартапов в сфере медиа и СМИ, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** – инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Центр компетенций** – структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Дорожная карта** – стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

## Индустрия «Медиа и СМИ»

**Контент** – информационное наполнение медийных материалов (тексты, изображения, аудио – и видеоматериалы), распространяемое через различные каналы (печать, ТВ, интернет, приложения, соцсети и т.д.). Контент включает любой смысловой или развлекательный материал, предназначенный для массовой аудитории.

**Новые медиа** – термин для обозначения цифровых сетевых технологий и платформ, отличающихся от традиционных СМИ. К новым медиа относятся интернет – ресурсы, мобильные приложения, стриминговые и OTT – платформы, социальные сети и иные интерактивные электронные коммуникации.

**Медиахаб** – инновационный комплекс или площадка, объединяющая различные медиа – и коммуникационные сервисы, технологические возможности и бизнес – структуры для поддержки медийной деятельности.

**Медиакластер** – специализированное территориальное объединение компаний медиапроизводства, творческих и образовательных организаций, отраслевых институтов и инфраструктуры, сформированное для совместного развития медиаиндустрии и создания востребованного контента.

**Медиабайер** – специалист по закупке рекламного пространства и времени в СМИ. Он отвечает за планирование и приобретение эфирного времени на ТВ и радио, рекламных площадей в печатных изданиях и интернет- ресурсах, стремясь оптимизировать затраты и позиции рекламы клиента.

**СМИ (средства массовой информации)** – совокупность каналов и учреждений, осуществляющих публичную передачу информации широкой аудитории.

**Инфлюенсер** – человек, чье мнение имеет значительное влияние на большую аудиторию, часто через социальные сети и интернет.

**Брендингованный контент** – форма рекламного приема, при котором бренд органично интегрируется в информационный или развлекательный материал.

**Контент – маркетинг** – совокупность маркетинговых приемов, основанных на создании и распространении ценной, интересной аудитории информации с целью привлечения клиентов и укрепления доверия к бренду.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Медиа и СМИ»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613 – р)

1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290 – р)

2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330 – ФЗ

2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»

2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно – телекоммуникационной сети «Интернет»

2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»

2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получивших финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»

3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797 – р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)

4. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч.4) от 18 декабря 2006 г. № 230 – ФЗ

5. Федеральный закон «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 № 2124 – 1

6. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149 – ФЗ

7. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 № 126 – ФЗ

8. Федеральный закон «Об обязательном экземпляре документов» от 29.12.1994 № 77 – ФЗ

9. Федеральный закон «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации» от 13.01.1995 № 7 – ФЗ

10. Федеральный закон «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации» от 01.12.1995 № 191 – ФЗ

11. Федеральный закон «Об экономической поддержке районных (городских) газет» от 24.11.1995 № 177 – ФЗ

12. Федеральный закон «О гарантиях равенства парламентских фракций в освещении их деятельности государственными общедоступными телеканалами и радиоканалами» от 03.05.2016 № 122 – ФЗ

13. Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436 – ФЗ

14. Федеральный закон «О противодействии экстремистской деятельности» от 25.07.2002 № 114 – ФЗ
15. Федеральный закон «О коммуникациях» от 02.12.2019 № 426 – ФЗ
16. Федеральный закон «Об отдельных вопросах, связанных с контролем за выполнением иностранными лицами обязательств в сфере стратегических предприятий и в сфере массовой информации, а также с осуществлением контроля за сделками в этих сферах» от 14.07.2022 № 319 – ФЗ
17. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152 – ФЗ
18. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38 – ФЗ

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** – программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий  
<https://asi.ru/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** – системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** – участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российской культуры  
<https://culture.gov.ru/>

**Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (Минцифры РФ)** – федеральный орган исполнительной власти, разрабатывающий и реализующий государственную политику в области цифрового развития, связи и СМИ. Минцифры отвечает за законодательство и программы по развитию Интернета, телекоммуникаций, информационных технологий и медийной сферы.  
[digital.gov.ru](https://digital.gov.ru)

**Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)** – федеральный регулятор и надзорный орган в сфере СМИ и Интернета. Роскомнадзор контролирует соблюдение законодательства при создании и распространении контента в России, ведет реестры СМИ, выдает лицензии на телерадиовещание и осуществляет блокировку запрещенных онлайн – ресурсов.  
[rkn.gov.ru](https://rkn.gov.ru)

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** – центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям – экспортерам широкий спектр мер поддержки  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** – ежегодное событие и онлайн – ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий  
<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** – проекты по поддержке и развитию креативных индустрий  
<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** – объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** – консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР)** – ведущая и крупнейшая профессиональная ассоциация участников российского рынка рекламы, маркетинговых и медиа – коммуникаций.  
<https://akarussia.ru/>

**Союз журналистов России** – крупнейшее общероссийское творческое общественное объединение (профессиональный союз) для защиты интересов журналистов. По данным источников, это «крупнейшее творческое неполитическое общероссийское объединение для защиты интересов журналистов России». Союз объединяет региональные отделения и оказывает поддержку работникам СМИ (правозащитные инициативы, профессиональные премии, образовательные проекты и т.д.).  
[ruj.ru](http://ruj.ru)

**Национальная ассоциация телерадиовещателей (НАТ)** – крупнейшее в России профессиональное некоммерческое объединение вещательных компаний. В НАТ входят сотни федеральных и региональных телеканалов и радиостанций. Ассоциация защищает их права и интересы, участвует в законодательной работе по медиа (телевещание, лицензирование, цифровое ТВ) и организует отраслевые конгрессы, выставки и премии.  
[nat.ru](http://nat.ru)

**Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК)** – некоммерческая организация, объединяющая крупнейших игроков российской интернет- отрасли. РАЭК формирует отраслевую политику и стандарты для компаний цифрового сектора, проводит исследования Рунета и крупные ИТ – форумы, в том числе Премии Рунета и RIW (Russian Internet Week).  
[raec.ru](http://raec.ru)

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Мода (включая ювелирное дело)»



## Оглавление

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Оглавление .....                                                                                                               | 2  |
| 1. Введение .....                                                                                                              | 4  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                             | 4  |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                  | 4  |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект .....                                                                         | 5  |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                           | 5  |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                       | 5  |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                | 5  |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                                 | 6  |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                     | 6  |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                      | 6  |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                             | 6  |
| 2. Общая информация об индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                                         | 8  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                                   | 8  |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                              | 10 |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» ..... | 11 |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии моды .....                                 | 11 |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии моды .....                               | 11 |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии моды .....                                              | 12 |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды .....           | 12 |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды .....           | 14 |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона .....                                 | 14 |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                          | 15 |
| 3. Сценарии развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» в регионе .....                                                 | 18 |
| 3.1. Эффекты развития индустрии моды в регионе .....                                                                           | 18 |
| Эффект 1. Формирование производственной экосистемы и удешевление запуска брендов .....                                         | 18 |
| Эффект 2. Усиление региональной идентичности и формирование устойчивого фешен-комьюнити .....                                  | 18 |
| Эффект 3. Рост несырьевого экспорта и закрепление региона как модного и ювелирного центра .....                                | 19 |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» в регионе .....                                               | 19 |
| Сценарий 1. Обеспечение конкурентоспособности региона за счет технологического и кадрового суверенитета .....                  | 19 |
| Сценарий 2. Развитие дизайнерско-продуктовых компетенций на базе локальной идентичности и коммунитарной инфраструктуры .....   | 22 |
| Сценарий 3. Экспортная экспансия локальных брендов .....                                                                       | 24 |
| Сценарий 4. Комплексное развитие ювелирного сегмента в регионе .....                                                           | 27 |
| 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                            | 30 |
| 4.1. Основные запросы фешен-сообщества .....                                                                                   | 30 |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии моды .....                                                                          | 31 |

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии моды.....                                                                               | 31 |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии моды .....                                                                               | 33 |
| 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                        | 34 |
| 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» .....                                              | 36 |
| 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....                                                             | 44 |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                           | 44 |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                                   | 44 |
| 8. Приложения .....                                                                                                        | 47 |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                                     | 47 |
| Креативная экономика.....                                                                                                  | 47 |
| Инструменты развития.....                                                                                                  | 49 |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Мода (включая ювелирное дело)» ..... | 50 |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                                   | 52 |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

При этом одной из ключевых проблем развития таких креативных индустрий, как, например, мода (включая ювелирное дело), в регионах остается продвижение: локальные компании часто производят качественный продукт, но не имеют доступа к каналам сбыта и профессиональному маркетинговому сопровождению. В этой связи ключевая роль региональных властей видится не столько в прямом финансировании производства, сколько в создании рыночных механизмов: устранении барьеров, формировании спроса, развитии каналов сбыта и поддержке предпринимательской инициативы, включая частный сектор. Успех стратегии будет измеряться не количеством созданных «кластеров», а ростом оборота местных компаний и их выходом на новые рынки.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости

на федеральном уровне (для моды это может быть, например, работа с производствами и цехами, диджитал-аналитика, работа стилистов и фотостудий и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению, рекламе и пиар, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона – его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.*

## 2. Общая информация об индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

Индустрия моды и ювелирного дела представляет собой одну из ключевых креативных отраслей, объединяющую дизайн одежды, обуви, аксессуаров, текстиля, ювелирных изделий, а также коммуникационные и технологические направления — от брендинга до фешен-медиа. Мода формирует значимый культурный и экономический капитал региона: она влияет на имидж территории, уровень занятости, развитие малого бизнеса и экспорт креативных продуктов.

В соответствии с Приказом Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266, индустрия моды относится к сфере креативных индустрий и включает следующие виды деятельности по ОКВЭД: 13.30.5 (нанесение рисунка на текстиль и одежду), 13.92.2 (пошив текстильных изделий по индивидуальному заказу), 13.99.4 (прочие текстильные изделия на заказ), 14.11.2 (пошив кожаной одежды на заказ), 14.13.3 (пошив и вязание верхней одежды на заказ), 14.14.4 (пошив нательного белья на заказ), 14.19.5 (пошив и вязание прочей одежды и аксессуаров на заказ), 14.20.2 (пошив меховых изделий на заказ), 14.31.2 (изготовление чулочно-носочных трикотажных изделий на заказ), 14.39.2 (прочие трикотажные изделия на заказ), 15.20.5 (пошив обуви и дополнений к ней на заказ), 32.12.6 (изготовление ювелирных изделий на заказ), 32.13 (производство бижутерии и подобных товаров).

В 2022 г. кратковременный рост индустрии поддерживался волной импортозамещения, однако в 2024–2025-х гг. этот эффект практически исчерпан: мода не относится к товарам первой необходимости, а потребитель стал покупать меньше вещей, но дороже, приоритезируя качество и рациональность покупки. Основной фокус российского производства по-прежнему смещен в сегмент спецодежды и массовых изделий, которые формируют до 60% выпуска<sup>1</sup>. Системные проблемы — кадровый дефицит, слабая технологическая база, высокая себестоимость и фрагментированность поставок — продолжают сдерживать рост индустрии. Одновременно продолжается расцвет ресейл-платформ, что дополнительно перетягивает спрос от новых товаров к вторичному рынку и снижает обороты традиционного ритейла. Перед индустрией стоит задача остановить падение уже существующих брендов и решить проблемы с производством внутри страны, включая локализацию сырья и повышение эффективности швейных мощностей.

Современная структура рынка демонстрирует смещение акцента от производства к креативным, брендинговым и ритейл-компетенциям. Успех российских марок нового поколения (например, 12Storeez, 2Mood, I Am Studio, LIME) связан с эффективным бренд-менеджментом, коммуникацией в социальных сетях и развитием имиджевой составляющей. При этом в 2025 г. индустрия моды столкнулась с серией кризисов: потребления, ценностей, рекламы, личных брендов и кадров. Потребителю требуется в 10 раз больше касаний (до 70+), чтобы принять решение о покупке; маркетплейсы становятся ключевой средой, где проходит до 69% продаж и формируется опыт цифровых покупок; в офлайне растет запрос на эмоции, сервис и персонализацию. Более 66% покупателей считают, что сервис не улучшается, а рынок испытывает острую нехватку квалифицированных менеджеров, технологов и специалистов

---

<sup>1</sup> По данным АСИ (2024)

розницы. В этих условиях выживают бренды, способные строить глубокие отношения с аудиторией, обеспечивать стабильность поставок, работать с омниканальной коммуникацией и формировать собственные ценностные экосистемы.

Ключевые центры индустрии моды РФ сосредоточены в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге, на которые приходится более 80% продаж и 50% производства. Региональная структура индустрии моды в России характеризуется высокой концентрацией производства в отдельных центрах и недоиспользованным потенциалом большинства регионов. За пределами Москвы и Санкт-Петербурга активно развиваются Ивановская, Кировская, Новосибирская, Свердловская, Тульская и Пензенская области, где сформировались устойчивые производства одежды, трикотажа и обуви. В этих регионах сосредоточены малые и средние предприятия, ориентированные на контрактное (пошив) и мелкосерийное производство для федеральных брендов. Иваново сохраняет статус центра текстильной промышленности и подготовки кадров для легкой промышленности. Екатеринбург претендует на статус центра российской моды, сосредоточив несколько модных кластеров с собственными пошивочными цехами.

Костромская и Калининградская области, а также Республика Саха (Якутия) и Республика Дагестан формируют основу ювелирной отрасли, обеспечивая свыше 25% внутреннего производства ювелирных украшений. Региональные компании развиваются преимущественно в массовом и среднем сегментах, при этом сталкиваются с дефицитом инвестиций, кадров и оборудования.

Состояние и развитие индустрии моды можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка моды в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста производства и продаж (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) (ед.)                                                                                      |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлениям «Дизайн одежды», «Технологии легкой промышленности», «Фешен-маркетинг» (ед.), Количество выпускников профильных направлений в региональных вузах и ссузах (чел.), Количество стажировок и программ переподготовки в отрасли (ед.) |
| Экспорт                         | Объем экспорта модной продукции (одежда, обувь, украшения, аксессуары) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Количество участников из региона в международных выставках и фешен-неделях (за рубежом) (ед.)                                                             |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий, показов и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровне в СМИ                                                                                                                  |



|  |                                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям (ед.) |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

Индустрия моды объединяет все этапы — от идеи и дизайна до реализации и послепродажного обслуживания, формируя комплексную экосистему, в которой участвуют как креативные, так и производственные субъекты.

| Этап             | Производство                                                | Дистрибуция                                                                           | Потребление                                                                                              |
|------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Элементы цепочки | Сырье и материалы: ткани, фурнитура, технические материалы. | Логистика и склады: хранение, сортировка, упаковка.                                   | Онлайн: маркетплейсы, электронная коммерция (e-commerce), социальные сети-витрины.                       |
|                  | Конструирование и пошив: лекала, цеха, контроль качества.   | Транспортировка: фулфилмент, доставка, кросс-докинг.                                  | Офлайн: магазины, концепт-сторы, поп-апы.                                                                |
|                  | Производственные мощности: фабрики, технопарки, подрядчики. | Опт и B2B-каналы (business-to-business): байеры, шоурумы, региональные дистрибьюторы. | Постпокупка: ресейл, ремонт, апсайклинг.                                                                 |
|                  |                                                             | Коммуникации: бренд-стратегия, пиар, инфлюенсеры.                                     | Управление спросом: промо, программы лояльности, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). |
|                  |                                                             | Продвижение: диджитал-реклама, контент, маркетинг в социальных сетях (SMM).           |                                                                                                          |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

В большинстве регионов РФ индустрия моды представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а только отдельными элементами (например, фабричное производство, поставка или производство текстиля, дизайн-отдел, наличие магазина). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее

развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды<sup>2</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии моды.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии моды

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии моды на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- Производственно-сырьевое звено (предприятия по выпуску одежды, обуви, аксессуаров и ювелирных изделий, поставщики тканей, фурнитуры и оборудования);
- Креативно-дизайнерское звено (дизайнеры одежды, локальные бренды);
- Инфраструктурно-логистическое звено (склады, кластеры, сервисные компании, фешен-хабы);
- Торгово-маркетинговое звено (магазины, шоурумы, маркетплейсы, концепт-сторы и др.).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии моды в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии моды

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- Рентабельность по валовой прибыли;
- Рентабельность по операционной прибыли;
- Чистая рентабельность;
- Темп роста выручки.

---

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии моды, а не во всем спектре креативных индустрий.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

### 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии моды

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- Наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Мода»: «Дизайн одежды», «Технологии легкой промышленности», «Фешен-маркетинг»;
- Ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- Фабрики, пошивочные цеха, базирование главного офиса бренда;
- Концепт-сторы, региональные недели моды.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, Ивановская область, где сосредоточено значительное число предприятий легкой промышленности, обеспечивающих устойчивый рост производства одежды и текстиля. Экономическая эффективность региона подкрепляется развитой инфраструктурой, образовательными центрами и наличием квалифицированных кадров, что создает взаимовлияние между производственной базой, компетенциями и экосистемой поддержки модной индустрии.

Для формализации определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии моды и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии моды в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии моды региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии моды, и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии моды, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                   | Экономические показатели                                                                                                                                               | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), «СПАРК-Интерфакс» <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное), Министерство промышленности и торговли (федеральное, региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» секторы экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия моды строится на сочетании индивидуального творчества и производственно-коммерческих процессов: основу составляют независимые дизайнеры и художники, малые бренды, работающие через студии, шоурумы, маркетплейсы и цифровые платформы, тогда как

<sup>3</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

инфраструктуру формируют производители тканей и фурнитуры, швейные фабрики и контрактные цеха, технокластеры, центры коллективного пользования, образовательные учреждения и фешен-хабы.

Мода обладает двойственной природой — модная коллекция одновременно является и творческим продуктом и рыночным товаром, требующим логистики, маркетинга, экспортных сервисов и финансовых инструментов. Поэтому отрасль моды зависит от специализированных институтов развития (акселераторы, экспортные центры, отраслевые ассоциации), которые обеспечивают доступ к производству, компетенциям, продвижению и международным рынкам, создавая условия для устойчивого роста экосистемы.

| Тип                         | Описание                                                                                                                                              | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>             |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Создатели                   | Физические лица, непосредственно создающие одежду, обувь и ювелирные изделия                                                                          | Ульяна Сергеевко (Москва), Алена Ахмадуллина (Санкт-Петербург), Олеся Шиповская (Москва), Лена Максимова (Якутия), Рома Уваров (Майкоп / Москва).                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Компании и организации      | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере моды и ювелирного дела и реализующие проекты на рынке: бренды одежды, производства | Urals (Екатеринбург), Ekirie (Якутск), 12Storeez (Екатеринбург), Ushatava (Екатеринбург), Prosto (Екатеринбург), 2Mood (Москва), I AM Studio (Москва), Gloria Jeans (Ростов-на-Дону), Sokolov (Кострома), Bosco di Ciliegi (Москва), Monochrome (Москва), LIME (Москва), KRAKATAU (Санкт-Петербург), Brusnika (Санкт-Петербург).                                                                       |
| Образовательные организации | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии моды                                                 | Ивановский политехнический университет (Иваново), Школа дизайна НИУ ВШЭ (Москва, Санкт-Петербург), РГУ им. А. Н. Косыгина (Москва), Fashion Factory School (Москва), Сибирский институт моды и дизайна (Новосибирск), Казанский национальный исследовательский технологический университет (Казань), Южно-Российский гуманитарный институт (Ростов-на-Дону), Британская высшая школа дизайна (Москва). |

|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста модных бизнесов и проектов                                                   | Российский экспортный центр – РЭЦ (Москва), Фонд развития промышленности – ФРП (Москва), Московский инновационный кластер (Москва), Байкальский кластер легкой промышленности (Иркутская область), Центр поддержки экспорта Свердловской области (Екатеринбург), Технопарк легкой промышленности «Моготекс» (Вологда).                                                                                                                                                                                                                              |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Союзлегпром (Москва), Ассоциация «Модная сеть» (Москва), Агентство креативных индустрий – АКИ (Москва), Российский союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности (Москва), Ассоциация фешен и бьюти-индустрии – АФБИ (Москва), Ассоциация дизайнеров и модельеров Сибири (Новосибирск), Институт развития индустрии моды Veinopen (Москва).                                                                                                                                                                                             |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы (VK, РБК); маркетплейсы (Wildberries, Ozon, «Авито»).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, производства и кооперации дизайнеров одежды                                                   | Швейные коворкинги: «Сошью» (Москва), Grasser (Москва), Raskroi space (Санкт-Петербург), «Для себя» (Екатеринбург), «Швейный коворкинг» (Нижний Новгород), Sewing Hall (Иркутск), «Шьем вместе» (Челябинск), «Лен» (Краснодар), Veta (Казань), Fabrika (Ижевск), «Каменка» (Красноярск), Factura (Тюмень), «Академия шитья» (Тверь), Altea (Владивосток), «Рабочее место» (Новосибирск), Platforma (Ульяновск), «Модельер» (Калининград), «Искусство одежды» (Чебоксары), Ollin rush (Тобольск), «Юла» (Саратов), Центр дизайна «Artplay» (Москва), |

Кластер Северного Дизайна  
(Мурманск), Парк мастеров  
«Нижполиграф» (Нижний Новгород),  
«Квадрат» (Красноярск).

|                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровая инфраструктура    | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в моде         | Платформы для дизайнеров одежды: The Blueprint, «МЦ», Pinterest, Behance; Программное обеспечение: Figma, Photoshop, InDesign, Procreate, Blender, After Effects, Midjourney, CLO3D, САПР «Грация», САПР GRAFIS, RedCafe, САПР Julivi, САПР «Леко», nanoCAD, «АвтоКрой», Cameo. |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия | Ural Fashion Week (Екатеринбург), Форум Beinopen (Москва), Moscow Fashion Week, Textile Salon (Москва), Volga Fashion Week (Владимир), Ulyanovsk Fashion Week (Ульяновск), Neva Fashion Week (Санкт-Петербург), Kuban Fashion Week (Краснодар).                                 |



### 3. Сценарии развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии моды в регионе

Развитие индустрии моды позволяет региону не только модернизировать легкую промышленность, но и сформировать новый экономический слой — от локальных брендов и производств до экспортируемых креативных компетенций. Последовательная работа по выбранным сценариям приводит к измеримым изменениям: появлению полноцикловых кластеров, росту креативного сообщества вокруг локальной идентичности и выходу брендов на внешние рынки.

#### Эффект 1. Формирование производственной экосистемы и удешевление запуска брендов

Создание регионального производственно-дизайнерского кластера приводит к тому, что запуск и развитие модного бренда в регионе становится быстрым, предсказуемым и экономически посильным. Бренды получают доступ к фабрикам, оборудованию, контрактному производству, юридическим и маркетинговым сервисам, образовательным программам — вместо того, чтобы собирать все по отдельности и уезжать в другие города или страны. В результате снижаются барьеры входа, растет число локальных брендов, загруженность фабрик и занятость в легкой промышленности.

Пример такого эффекта демонстрирует Ивановская область с «Текстильным кластером России» и Свердловская область, где историческая производственная база (текстиль, трикотаж, швейные предприятия) стала платформой для появления брендов 12Storeez, Ushatava, AVGVST и др. Связка «образование — дизайн — производство» позволяет быстро прототипировать коллекции, выпускать лимитированные партии и масштабировать успешные модели, превращая регион в удобную «точку входа» в модную индустрию.

#### Эффект 2. Усиление региональной идентичности и формирование устойчивого фешен-комьюнити

Поддержка брендов, работающих с локальной идентичностью, приводит к возникновению устойчивой модной экосистемы, в которой культура, ремесла и дизайн работают на единый образ территории. Регион получает свою «модную историю» — узнаваемый визуальный язык, мотивы, силуэты, которые отличают его на внутреннем и международном рынке. Вокруг моды формируется активное сообщество дизайнеров, ремесленников, кураторов, студентов и предпринимателей, а регулярные недели моды, маркеты и фестивали закрепляют этот эффект.

Такой сценарий уже реализуется, например, в Республике Татарстан (Казань) и Республике Дагестан, где бренды переосмысливают национальные мотивы, ткани, орнаменты и техники, а регион поддерживает их через фешен-хабы, образовательные программы, недели моды и инфраструктуру креативных индустрий. В результате локальная мода становится не нишевой экзотикой, а полноценным драйвером культурного бренда региона и источником новых рабочих мест в креативном секторе.

### Эффект 3. Рост несырьевого экспорта и закрепление региона как модного и ювелирного центра

Развитие экспортных стратегий в моде и ювелирном сегменте приводит к увеличению доли несырьевого экспорта, появлению региональных брендов на мировых рынках и формированию устойчивого международного имиджа. Регион начинает ассоциироваться с качественными модными или ювелирными продуктами, а не только с сырьем или промышленностью. Бренды выходят в Дубай, Шанхай, Европу, на глобальные маркетплейсы, а внутри региона растет спрос на дизайнеров, технологов, маркетологов и специалистов сферы онлайн-торговли.

Эффект иллюстрируют кейсы Санкт-Петербурга (Brusnika, SHU и др.), а также ювелирные центры вроде Республики Саха (Якутия), Костромы и Уральского федерального округа, где сырьевая база и ремесленные традиции конвертируются в крупные бренды (например, SOKOLOV, «Алмазы Якутии», AVGVST, PROSTO), работающие в том числе на рынки Европы, Ближнего Востока и Азии. Таким образом, регион переходит от роли поставщика сырья или анонимного производства к статусу центра моды и ювелирного дизайна, генерирующего продукты с высокой добавленной стоимостью и собственной культурной айдентикой.

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)» в регионе

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Мода (включая ювелирное дело)», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфики и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Обеспечение конкурентоспособности региона за счет технологического и кадрового лидерства

Сценарий предполагает создание конкурентного преимущества региона в рамках технологической цепочки, и предлагает сфокусировать региональную стратегию на развитии ключевого звена в цепочке создания стоимости модного продукта — например, на мощностях швейного производства, технологиях проектирования или выпуске тканей. Это позволит региону стать специализированным хабом для подготовки кадров (конструкторов, технологов, швей) и надежным производственным партнером для брендов, снижая их зависимость от иностранных поставщиков.

Ключевым конкурентным преимуществом в этом сценарии становится решение острого кадрового дефицита в отрасли через создание образовательных программ и центров компетенций, что трансформирует регион из периферийного игрока в системно важный промышленный узел российской индустрии моды.

Особый акцент делается на развитии отдельных звеньев производственной цепочки — конструкторско-технологических центров, локальных швейных мощностей и производства тканей, что снижает зависимость региона от зарубежных поставщиков и усиливает собственную индустриальную базу.

### Логика реализации

- Формирование центров компетенций и учебных производств для подготовки швей, технологов и конструкторов, закрывающих один из ключевых кадровых дефицитов отрасли.
- Создание региональных кластеров легкой промышленности и моды (по примеру Иваново, Костромы, Ростова-на-Дону);
- Организация центров коллективного пользования оборудованием (текстиль, швейное и 3D-прототипирование);

### Региональный контекст

Подходит регионам с сильной производственной базой (Ивановская, Ростовская, Свердловская, Костромская области), где уже есть предприятия легкой промышленности, но отсутствует связка с дизайнерами и современным маркетингом. Наиболее эффективно сценарий реализуется там, где регион уже способен развивать конкретное звено производственной цепочки — лекальное производство, ткани, трикотаж, массовый пошив — формируя статус единого центра технологических, экспертных и маркетинговых компетенций для игроков отрасли.

### Кейс региона

- В Ивановской области действует проект «Текстильный кластер России», объединяющий более 80 предприятий легкой промышленности. Созданы центры прототипирования, лаборатории дизайна тканей, площадки для контрактного пошива и выставочные пространства. Регион активно интегрирует молодых дизайнеров и студентов Ивановского государственного политехнического университета (Ивановского политеха) в цепочку производства, обеспечивая кадровую преемственность. Развитие лекальных центров, конструкторских лабораторий и программ подготовки технологов усиливает конкурентоспособность региона, позволяя восполнять дефицит специалистов и обеспечивать полный производственный цикл.

### Другие примеры

- Свердловская область считается одним из самых богатых регионов в России по количеству локальных модных брендов: здесь появились бренды 12Storeez, Ushatava, PROSTO, AVGVST и ряд молодых марок устойчивой и базовой одежды (например, So.simple.store). Такая концентрация объясняется исторически развитой инфраструктурой легкой промышленности: в области сохранились текстильные и швейные производства, мелкие ателье и предприятия по выпуску трикотажа, которые стали технологической базой для дизайнеров. На базе Уральского федерального университета имени первого президента России Б. Н. Ельцина и профильных колледжей (Уральский колледж бизнеса, управления и технологии красоты, Областной техникум дизайна и сервиса) действует Центр дизайна, где молодые специалисты осваивают полный цикл: от идеи до промышленного прототипа. В регионе формируется прочная связка между образованием, дизайном и производством, что позволяет новым брендам быстро

тестировать коллекции, выпускать ограниченные серии и масштабировать их под экспорт. Укрепление региональных звеньев производственной цепочки — тканей, лекал, трикотажа, массового пошива — делает регион востребованным для федеральных брендов и превращает его в центр подготовки технологов и швей.

- Характерным примером работы подобного сценария является модель, которую уже демонстрируют российские бренды детской одежды SELA Kids, Crockid, Bungly Boo!, Acoola, Modis, PlayToday и многие другие. Эти компании разрабатывают дизайн, лекала и концепции коллекций в России, но размещают пошив в странах с оптимальными издержками — Китае, Индии, Узбекистане. Такая цепочка позволяет сохранять креатив, экспертизу и интеллектуальную собственность внутри страны, одновременно масштабируя производство за счет зарубежных фабрик. В рамках предлагаемого кластера именно такие цепочки могли бы формироваться быстрее и эффективнее: резиденты получают помощь в поиске фабрик, юридическое сопровождение международных контрактов, аналитику рынков, маркетинговую поддержку и доступ к инфраструктуре для разработки коллекций.

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Институциональный**

Создание комплексной инфраструктурной экосистемы: производственные и модные кластеры и хабы, бизнес-акселераторы, центры коллективного пользования, образовательные программы по дизайну одежды и менеджменту в индустрии моды, исследовательские компании.

#### **2. Финансовый**

Финансовые инструменты для отрасли: субсидии, гранты и микрофинансирование для брендов и небольших производств; займы под гарантии региона, льготы на аренду, компенсация участия в выставках и цифровизации производства.

#### **3. Агентский**

Экосистема вокруг заказчиков и партнеров: регион стимулирует кооперацию индустрии моды и других смежных креативных индустрий, включая программное обеспечение, выступая агентом. Или же регион обеспечивает коммуникационную и деловую платформу для соединения игроков в индустрии моды: крупных производств и брендов, или местных производств и федеральных брендов.

### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий актуален для всех направлений индустрии моды — от одежды и текстиля до аксессуаров и ювелирных изделий. Он обеспечивает объединение дизайнеров, производителей и образовательных центров, формируя полный цикл от идеи до выпуска продукта. Для текстильных и швейных регионов это способ модернизировать производство и развивать локальные бренды; для креативных и образовательных центров — возможность внедрять практико-ориентированные программы и цифровые технологии. Концентрация компетенций повышает экспортный потенциал и делает регион конкурентоспособным на внутреннем и международном рынке. Особое значение имеет закрытие дефицита квалифицированных швей, технологов и конструкторов — одной из ключевых проблем индустрии в масштабах РФ.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>4</sup>

1. Открытие центров подготовки и переподготовки швей, технологов и конструкторов.
2. Выделение грантов для молодых модных брендов.
3. Субсидирование затрат на фабричное производство партий.
4. Создание фешен-кластера.
5. Развитие институтов и партнерств в сфере моды в регионе.

## Сценарий 2. Развитие дизайнерско-продуктовых компетенций на базе локальной идентичности и коммунитарной инфраструктуры

Сценарий направлен на создание устойчивой модной экосистемы региона через формирование инфраструктуры для молодых брендов, поддержку локального производства и системное продвижение дизайнеров на российском и международном рынке. Регион развивает не отдельные разрозненные инициативы, а полноценную модную среду — от творческих пространств до профессионального маркетинга и доступа к байерам, ключевая ставка делается на локальную идентичность.

Главная цель — сформировать работающую дизайнерскую экосистему, в которой локальная идентичность, доступ к производству и эффективное продвижение становятся ключевыми конкурентными преимуществами региона.

### Логика реализации

- **Создание дизайнерских хабов и коворкингов** — пространства с мастерскими, лекальными, оборудованием и мини-производствами, где молодые бренды могут работать вместе, делиться ресурсами и растить коллекции до тиражей, пригодных для ритейла.
- **Запуск акселераторов и мер поддержки МСП** — налоговые льготы, консультации, помощь в создании сэмплов и доступ к производству. Это важно, потому что этап разработки образцов — самый затратный и рискованный для дизайнеров.
- **Система продвижения и привлечение байеров** — недели моды и шоурумы работают только при наличии байеров. Регион организует их приглашение и бизнес-программы, что позволяет брендам выходить в локальный и федеральный ритейл.
- **Условия для выхода на внешние рынки** — поддержка участия в выставках, маркетплейсах, международных ярмарках; компенсации маркетинга, упаковки, SMM и коллабораций. Продвижение — самый дорогой и уязвимый этап, требующий отдельной поддержки.
- **Партнерства с местными производствами и ремесленниками** — интеграция дизайна, сырья и ремесел создает уникальный региональный продукт. Пример — Свердловская область с доступом к собственной шерсти и развитым локальным производством.

### Региональный контекст

---

<sup>4</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6 данного документа.

Сценарий подходит регионам, где есть культурный или материальный ресурс — сырье, ремесла, локальные производства; присутствует активная молодая модная среда; существует потенциал для формирования дизайнерских сообществ; а развитие малого и среднего бизнеса через креативные индустрии является актуальной задачей. К таким территориям относятся Урал (Свердловская область), Республики Татарстан, Башкортостан, Саха (Якутия), Дагестан, Бурятия, Карелия, а также ХМАО — Югра и другие регионы, обладающие базой для формирования самобытной модной экосистемы, перспективной с точки зрения экспорта, событийной программы и развития культурного кода. В регионе достаточно развита система сохранения и поддержки культурного наследия, культурной идентичности (в формате ремесел, НХП, нематериального наследия и т.п.), и они интегрированы в местную систему образования, искусство и моду. Культурно-историческая сфера при этом обладает достаточной гибкостью для современного переосмысления.

### Кейс региона

- *Татарстан (Казань) становится одним из ведущих региональных центров моды благодаря сочетанию креативного потенциала, развитой инфраструктуры и государственной поддержки. Здесь сложилась экосистема, где мода, технологии и культура развиваются совместно. В городе действуют Иннополис, КНИТУ и КазГАСУ, развивающие направления фешен-тех и промышленного дизайна, а центр «Мой бизнес» Татарстана и Центр креативных индустрий «Штаб» предоставляют площадки, мастерские и консультационные сервисы для дизайнеров и брендов. Регион делает ставку на цифровизацию моды через программу «Фабрика дизайна» при Иннополисе, компенсирующую до 70% затрат на айдентику и упаковку. Регулярные события — Tatarstan Fashion Week и фестиваль «Креативные индустрии Татарстана» — способствуют формированию модного сообщества и привлечению бизнеса. Благодаря синергии университетов, технологий и культуры Казань формирует устойчивую фешен-экосистему нового поколения, сочетающую локальную идентичность с инновационным подходом.*

### Другие примеры

- *Дагестан (Махачкала) становится новым центром самобытной моды, где дизайнеры соединяют кавказские мотивы, традиционное ремесло и современный силуэт. Государственная программа модернизации промышленности усиливает производственную базу, а дизайнеры (например, Зайнаб Сайдулаева (Measure) и Зухат Асекова) продвигают региональную моду на международных площадках. За счет яркого культурного кода и поддержки локальной индустрии регион формирует собственное направление — аутентичную моду.*

### Варианты подсценариев

1. **Инфраструктурный:**  
Создание дизайнерских хабов, ремесленных центров и лабораторий прототипирования, обеспечивающих молодым брендам доступ к оборудованию, материалам и производственным мощностям.
2. **Финансовый**  
Предоставление грантов, субсидий и программ компенсации затрат на разработку коллекций, участие в выставках, аренду шоурумов и маркетинг. Финансирование фешен-бизнесов, ориентированных на местную идентичность: гранты на создание коллекций с локальным культурным кодом, поддержка участия в общероссийских



и международных выставках, компенсация аренды шоурумов, субсидии на рекламу и маркетинг.

### 3. Маркетингово-сбытовой

Формирование системы продвижения через шоурумы, недели моды и специализированные программы привлечения байеров, обеспечивающие выход брендов в ритейл и на внешние рынки.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий особенно актуален для дизайнерской одежды, аксессуаров, обуви и ювелирного сектора, где важна креативность и визуальная идентичность. Сценарий способствует росту узнаваемости региона, развитию локальных брендов и формированию устойчивой модной сцены в регионе (соответственно устойчивому спросу на местные бренды), продвижению региона на российском и международном рынке.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>

1. Создание субсидий на продвижение брендов.
2. Проведение региональной недели моды.
3. Организация шоурума региональной продукции.
4. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
5. Внедрение института фешен-аудита для госзакупок (экспертного совета по выбору брендов одежды, обуви и ювелирных изделий).

## Сценарий 3. Экспортная экспансия локальных брендов

Сценарий направлен на превращение локальных брендов в полноправных участников глобального модного рынка. Его цель — укрепить внешнеэкономический потенциал региона через развитие экспортных каналов, продвижение локальных марок за рубежом и создание устойчивого имиджа региона как центра современного дизайна и креативных компетенций.

Сценарий предполагает создание полноценной системы поддержки экспорта: от экспертизы продукта и анализа целевых рынков до сопровождения выхода бренда и обеспечения его инструментами (создание шоурумов, участие в выставках, переговоры по коллаборациям и т.п.). Бренды получают доступ к маркетинговым инструментам глобального уровня, помощи в адаптации коллекций под международные стандарты, поиску дистрибьюторов и построению экспортных каналов. Особое внимание уделяется стратегическому позиционированию — выстраиванию уникального образа региона через дизайн, локальную идентичность, материалы, культурные особенности.

Продвижение на мировых рынках включает участие региональных брендов в международных неделях моды, торговых выставках, B2B-встречах, фешен-ярмарках и форумах. Создаются зарубежные шоурумы, поп-ап-пространства и павильоны «Made in... [Сделано в...]», интегрированные в ключевые мировые события. Запускаются кампании по продвижению региональных дизайнеров в международных медиа, коллаборации с иностранными инфлюенсерами, креативными агентствами и образовательными институциями.

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6 данного документа.

В сценарии экспорт не является самостоятельным направлением, а рассматривается как интегрированный элемент развития всей региональной модной экосистемы. Поэтому экспортная поддержка требует системной работы регионов, усиления взаимодействия с Российским экспортным центром (РЭЦ) и включения экспортной логики во все этапы производственно-модной цепочки (включая этапы ввоза сырья, вывоза продукции, выставочных образцов и т.п.).

### **Логика реализации**

- Создание региональных центров поддержки экспорта (РЭЦ) индустрии моды с консультированием по логистике, сертификации, участию в выставках и международных тендерах;
- Участие брендов в глобальных мероприятиях (например, China Fashion Fair, Dubai Fashion Week и др.), где локальные дизайнеры и производители представляют свои коллекции и изделия;
- Продвижение через маркетплейсы и международные платформы (например, Lamoda Global, Alibaba Fashion), включая адаптацию описаний, контента и визуального языка к зарубежной аудитории;
- Развитие бренда территории — формирование визуальной айдентики региона, объединяющей моду, культуру и дизайн в коммуникационной стратегии;
- Коллаборации с зарубежными партнерами и образовательными институтами, включая резиденции, коллаборации и совместные коллекции;
- Создание системы лейблинга и маркировки («Сделано в [регионе]»), подтверждающей происхождение и качество продукции.

### **Региональный контекст**

Сценарий особенно эффективен для развитых промышленных регионов с уже сложившимися брендами и инфраструктурой производства: Свердловская область (Екатеринбург), Санкт-Петербург, Москва, Московская область, Ростовская область (Ростов-на-Дону), Костромская область (Кострома), а также для регионов с большим количеством нишевых брендов (детская одежда, спортивная одежда, специализированная одежда, ювелирные украшения на базе драгоценных камней).

Такие регионы и города обладают потенциалом для экспорта благодаря сочетанию производственной базы, дизайнерской школы и маркетинговых компетенций. В менее индустриализированных субъектах сценарий может быть реализован через экспорт креативных услуг — дизайна коллекции, цифрового контента, 3D-моделирования и брендинга для стран с развитой индустрией моды, но находящихся в поиске более выгодных подрядчиков.

Влияние экспортного компонента усиливает конкурентоспособность регионов: даже если сами товары вывозить сложно, экспорт услуг и дизайн-компетенций остается рабочим механизмом интеграции в мировые рынки.

### **Кейс региона**

- *Санкт-Петербург — один из сильнейших креативных центров страны с развитой модной инфраструктурой, дизайнерскими школами и активным фешен-сообществом, что делает регион естественной точкой для международного продвижения брендов. Бренд Brusnika — один из успешных экспортных примеров: компания вышла на зарубежные рынки*



и открыла точки в Швейцарии и ОАЭ, активно развивая продажи через международные витрины и локальные поп-ап-пространства. Экспортную динамику также демонстрирует бренд SHU: к 2019 году компания вышла на международную дистрибуцию, представлена более чем в ста магазинах по всему миру и имеет поп-ап точки в Милане и Берлине.

## Другие примеры

- Российские бренды премиум- и бридж-сегмента активно усиливают свое присутствие на ближневосточных и азиатских рынках. 12Storeez, Post Meridien, LN Family, Monochrome, Lesyanebo, а также Lime из масс-маркета — примеры новой экспортной волны, ориентированной на Дубай и Шанхай — ключевые точки роста рынка и экспортного спроса для российских брендов после 2022 г. Спрос на люксовые и эксклюзивные коллекции в ОАЭ, Саудовской Аравии и Китае позволяет российским брендам компенсировать падение продаж на западных рынках: в частности, основные продажи Ulyana Sergeenko в 2023 г. пришлось на частных клиентов из стран Персидского залива. Lesyanebo также демонстрирует рост в Дубае и Шанхае, где премиальная капсульность и минимализм бренда находят отклик у локальной аудитории. Таким образом, российская модная индустрия формирует устойчивую внешнюю экспансию, используя растущий интерес к премиальному качеству и уникальной визуальной эстетике.

## Варианты подсценариев

### 1. Институциональный

Создание инфраструктуры и набора инструментов для продвижения за рубежом: создание региональных экспортных центров (РЭЦ) моды, участие в федеральных программах Российского экспортного центра, организация обучающих модулей по международной торговле, финансам и продажам.

### 2. Финансовый

Обеспечение участников индустрии финансовыми инструментами: субсидии на международную логистику, сертификацию и участие в зарубежных выставках; частичное возмещение затрат на продвижение (маркетинг); компенсация расходов на исследования рынков.

### 3. Цифровой

Поддержка присутствия брендов в онлайн среде: вывод брендов на международные маркетплейсы, развитие диджитал-моды, создание онлайн-шоурумов.

### 4. Культурно-имиджевый

Активация брендов через культурную повестку: включение модных брендов в культурные программы региона за рубежом (дни культуры, выставки, коллаборации с музеями), использование модных брендов на публичных мероприятиях, привлечение амбассадоров бренда за рубежом.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий критически важен для одежды, обуви, аксессуаров и ювелирных изделий, где высока экспортная маржинальность. Он также применим для диджитал-моды и дизайна, так как глобальные платформы активно открыты к цифровым коллекциям. Для образовательных структур экспортная стратегия создает новые возможности академических обменов и повышения квалификации.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>

1. Формирование комплексной системы сопровождения экспорта.
2. Создание экспортного центра.
3. Создание визуальной идентичности региона.
4. Организация софинансирования участия в федеральных конкурсах и мероприятиях.
5. Организация центров поддержки онлайн-торговли (e-commerce) и субсидирование выхода на международные маркетплейсы.
6. Грантовая поддержка участников международных мероприятий.

## Сценарий 4. Комплексное развитие ювелирного сегмента в регионе

Сценарий предполагает развитие в регионе полноценной ювелирной отрасли, опирающейся на локальную сырьевую базу — добычу алмазов, драгоценных камней, добычу или обработку драгоценных металлов (золота, серебра и др.). В таких регионах существует уникальная возможность выстроить полный цикл создания ювелирного продукта внутри территории: от добычи и первичной обработки до дизайна, производства, брендинга, цифрового продвижения и экспорта.

Используя локальное сырье как ключевую ценность и отличительную особенность, регион может сформировать собственную ювелирную айдентiku, основанную на происхождении материалов и традициях ремесла. Это позволяет развивать бренды с высокой добавленной стоимостью и усиливать экономику региона за счет не только добычи, но и глубокой переработки и продвижения готовой продукции.

Сценарий создает условия для появления нового поколения ювелирных компаний: дизайнерских студий, мастерских, экспортно-ориентированных брендов и технологичных производств. Он также стимулирует развитие образования, кластерных инициатив и цифровых сервисов — формируя современную ювелирную индустрию, способную привлекать инвестиции, развивать туризм, повышать занятость и выводить регион на международные рынки.

### Логика реализации

- **Обеспечение выхода ювелирных брендов «на полку»** — создание условий для присутствия региональных компаний в федеральных и региональных магазинах, шоурумах и на маркетплейсах за счет акселерации, образовательной поддержки и развития компетенций в области современного дизайна.
- **Развитие современного ювелирного дизайна на базе региональных материалов** — стимулирование создания коллекций из янтаря, малахита, яшмы, сердолика и других локальных камней, формирование актуальной моды на региональные материалы и интеграция традиционных ресурсов в глобальные тренды.
- **Продвижение российских ювелирных брендов на внутренних и международных рынках** — организация совместных витрин, региональных выставок, участие в отраслевых мероприятиях, а также развитие коллабораций с инфлюенсерами, креативными агентствами и федеральными ритейлерами.

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6 данного документа.

- **Создание кооперационных цепочек полного цикла** — объединение добычи, обработки, дизайна, производства и маркетинга в единые производственно-коммерческие цепочки для снижения себестоимости, оптимизации процессов и ускорения вывода продукта на рынок.
- **Внедрение конкурсных и акселерационных программ** — реализация механизмов отбора дизайнеров, включение образовательных модулей, проведение экспертизы коллекций, доработка дизайна под коммерческие стандарты и интеграция победителей в федеральные ритейловые сети.

## Региональный контекст

Сценарий актуален для регионов с сырьевой базой и исторической специализацией на добыче драгоценных камней и металлов или их обработке (Республика Саха (Якутия), Костромская область, регионы Уральского федерального округа). Такие регионы имеют преимущество: здесь можно создавать продукцию с высокой добавленной стоимостью и экспортным потенциалом при относительно невысокой стоимости первичного продукта.

Основные задачи регионов в развитии ювелирной отрасли включают создание условий для системного вывода локальных брендов на рынок — в федеральные и региональные магазины, шоурумы и маркетплейсы, что требует формирования акселерационных программ, развития образовательных инициатив и поддержки современного ювелирного дизайна.

## Кейс региона

*Якутия демонстрирует устойчивый рост дизайнерских ювелирных проектов, которые выходят за рамки сырьевой экономики и формируют узнаваемую визуальную эстетику. В 2025 году якутские ювелирные бренды (So Cold и Sokolnikov) при поддержке Корпорации развития Якутии заключили соглашения с Poison Drop и Trend Island, что обеспечило их присутствие в федеральной дистрибуции и форматах «магазина нового дизайна». На рынке Якутии действует система поддержки молодых дизайнеров, позволяющая им пройти путь от разработки коллекции до попадания в крупные фешен-ритейлы.*

*Этот кейс демонстрирует понятную и эффективную механику роста ювелирных брендов: процесс начинается с проведения локального конкурса, за которым следует профессиональная экспертиза работ и отбор наиболее перспективных дизайнеров. Далее происходит доработка коллекций под коммерческие стандарты, после чего бренды получают возможность выхода на федеральные платформы и в крупные ритейловые сети. Данная модель отражает лучшие практики программ акселерации, таких как программы Института развития индустрии моды Veinorep, но адаптирована специально под задачи ювелирного сегмента.*

## Другие примеры

- Кострома — главный ювелирный центр России, и бренд SOKOLOV демонстрирует, как региональный бизнес может масштабироваться до международного уровня. Компания начинала как локальное костромское производство, постепенно выстраивая собственные дизайн-студии, цепочки поставок и маркетинговую экосистему. Сегодня SOKOLOV — крупнейший российский ювелирный бренд, работающий в среднем и премиальном сегменте, активно развивающий онлайн-торговлю (e-commerce), коллаборации, цифровые примерки и собственные розничные сети. Бренд продвигает ценность «русского мастерства» и использует Кострому как производственный

и образовательный центр: здесь сосредоточены мастера, многоуровневая подготовка кадров и большая часть ювелирных мощностей. Благодаря масштабной дистрибуции и работе с маркетплейсами бренд экспортируется в страны СНГ, Европу и Ближний Восток. Костромской кейс показывает, как регион может стать платформой для создания крупных брендов федерального уровня.

- Урал — регион с сильной традицией обработки камня и богатой минералогической базой (малахит, яшма, сердолик), что создает естественную почву для развития современного ювелирного дизайна. Бренды нового поколения, такие как AVGVST и PROSTO, используют локальные ресурсы и ремесленные техники, формируя узнаваемую уральскую эстетику. Оба проекта уже вышли на международный рынок: AVGVST открыл точку в Берлине, а PROSTO — в Белграде, демонстрируя экспортный потенциал региона и способность локальных брендов конкурировать на глобальной сцене.

## Варианты подсценариев

### 1. Экосистемный

Выстраивание единой системы производства: от добычи сырья до выпуска готовых ювелирных изделий. Укрепление огранки, создание ювелирных мастерских, выпуск коллекций и формирование локальной ювелирной айдентики. Подходит регионам с добычей алмазов, драгоценных камней, золота, серебра или янтаря.

### 2. Экспортный

Создание системы продвижения брендов на мировые рынки: помощь региональным компаниям в выходе на рынки Азии, Ближнего Востока и Европы: подготовка экспортных пакетов, участие в международных выставках, работа с ритейлом ОАЭ / Саудовской Аравии, развитие каналов дистрибуции. Укрепление статуса региона как экспортного центра.

### 3. Образовательно-экспертный

Создание системы образования и экспертизы как продукта: запуск программ среднего, высшего и дополнительного профессионального образования по огранке, обработке металлов, ювелирному дизайну, цифровому моделированию. Создание мастерских и стажировок на местных предприятиях. Подготовка кадров для полного цикла: от ремесленников до бренд-менеджеров. Обучение других регионов.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий актуален для регионов с добычей алмазов, золота, янтаря и камней, поскольку позволяет превращать сырье в готовые ювелирные изделия с высокой добавленной стоимостью и сформировать полный бизнес-цикл внутри территории. Он подходит регионам с ремесленными традициями и развитой индустриальной базой, где локальные школы мастерства могут получить новый импульс от дизайнеров и масштабироваться на существующих промышленных мощностях и экспертизе. Для туристических и экспортно ориентированных территорий сценарий открывает рост за счет ювелирного туризма, онлайн-продаж и выхода на рынки ОАЭ, Китая и Европы. Главная ценность сценария — превращение сырья и ремесла в продукт с высокой добавленной стоимостью и формирование уникальной региональной ювелирной идентичности.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6 данного документа.

1. Модернизация производственных мощностей и создание центров огранки.
2. Поддержка местных дизайнеров и запуск региональных коллекций.
3. Создание ювелирного кластера: производство, сертификация, маркетинг.
4. Развитие онлайн-торговли (e-commerce), цифровых витрин и AR-примерок.
5. Продвижение на экспорт: выставки, партнерства, сертификация.
6. Запуск образовательных программ и мастерских.
7. Финансовые меры поддержки: льготные кредиты, субсидии, гранты.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

### 4.1. Основные запросы фешен-сообщества

Анализ запросов фешен-сообщества выявляет ключевую особенность отрасли: ее развитие сдерживается не недостатком креативности, а системными инфраструктурными, кадровыми и регуляторными барьерами. Модная индустрия, где преобладают малые бренды, ателье и самозанятые дизайнеры, нуждается в гибких и адресных мерах поддержки, адаптированных под ее специфику: проектный формат работы, сезонность, необходимость в доступе к производственным мощностям, а также в видимости и институциональном признании как значимой отрасли креативной экономики.

Для разных регионов характерны разные приоритеты: для одних — развитие производственно-дизайнерских кластеров и выход на федеральный уровень (например, Екатеринбург, Иваново, Ростов-на-Дону), для других — сохранение образовательной базы и подготовка кадров (например, Кострома, Красноярск). В 2022–2023 гг. усилился запрос на участие в экспортных и международных программах, продвижение региональных брендов за рубежом и развитие инфраструктуры для цифровых продуктов в сфере моды.

Ниже представлена обобщенная структура типовых запросов, характерных для большинства регионов. Однако указанные направления не отражают всей специфики локальных экосистем и уровня зрелости индустрии моды в каждом субъекте. Поэтому рекомендуется проводить регулярный мониторинг потребностей фешен-сообщества на региональном уровне, с учетом культурных, экономических и образовательных особенностей.

| Запрос         | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                    | Критичность |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка грантов и субсидий для молодых дизайнеров и локальных брендов;</li> <li>• ограниченный доступ к инвестициям и льготным займам;</li> <li>• концентрация программ поддержки в Москве и Санкт-Петербурге.</li> </ul> | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Образование и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость обновления образовательных программ по дизайну одежды, менеджменту и цифровым технологиям;</li> <li>• развитие региональных школ и акселераторов;</li> <li>• обучение работе с 3D-дизайном, ИИ и маркетплейсами.</li> </ul>                    | Высокая |
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток доступных рабочих пространств и производственных мощностей;</li> <li>• отсутствие центров прототипирования, фешен-хабов и мастерских с современным оборудованием в регионах.</li> </ul>                                                           | Высокая |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка региональных событий — выставок, недель моды, маркетов и поп-ап-площадок;</li> <li>• ограниченная медийная поддержка локальных брендов на федеральном и региональном уровне.</li> </ul>                                                             | Средняя |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрос на налоговые льготы и упрощенную отчетность для малого бизнеса и самозанятых дизайнеров;</li> <li>• сохранение действующих условий упрощенной системы налогообложения (УСН);</li> <li>• субсидии на участие в выставках и аренду площадей.</li> </ul> | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток устойчивых площадок для взаимодействия дизайнеров, производителей, вузов и органов власти;</li> <li>• потребность в формировании профессиональных объединений и ассоциаций.</li> </ul>                                                            | Низкая  |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерес к экспортным программам, участию в зарубежных выставках, менторству и коллаборациям с иностранными школами моды и брендами.</li> </ul>                                                                                                               | Средняя |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: создание доступных финансовых инструментов для начинающих фешен-команд, модернизация образовательных программ в вузах и ссузах региона, развитие базовой инфраструктуры — при соответствующем запросе сообщества. Успешная региональная политика в сфере моды заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах фешен-сообщества.



## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии моды

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии моды

Ключевыми драйверами развития модной индустрии в России становятся процессы импортозамещения, цифровизации и укрепления локальных брендов. После ухода зарубежных компаний рынок стремительно перестраивается на внутренние ресурсы: более 70 международных марок заменены отечественными аналогами, а потенциал локализации производств оценивается в 50–60%<sup>8</sup>. Развитие маркетплейсов и онлайн-продаж снизило порог входа в отрасль, стимулировав рост малого бизнеса и C2C-сегмента (Consumer-to-Consumer — продажа товаров и услуг от потребителя потребителю), а также моделей осознанного потребления и переработки. На этом фоне усиливаются позиции российских брендов как в премиальном, так и в среднем ценовом сегменте — от Ульяны Сергеенко и WOS до Monochrome. Миграционная мобильность, открытие зарубежных юрлиц для D2C-продаж (Direct-to-Consumer — продажа товаров напрямую конечному покупателю) и наличие туристической активности поддерживают интеграцию российских дизайнеров в глобальный рынок, сохраняя их международную конкурентоспособность.

| Драйвер                                            | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Импортозамещение и локализация производства        | Замещение более 70 ушедших международных брендов отечественными аналогами, развитие внутреннего производства и повышение доли локального контента. Потенциал локализации — до 60%. Поддерживается стратегическими целями РФ по росту объема легкой промышленности до 1 325 млрд руб. к 2035 г. |
| Развитие онлайн-торговли и C2C-моделей             | Активный рост маркетплейсов и онлайн-каналов (Ozon, Wildberries, Lamoda), обеспечивших доступ брендам к широкой аудитории и снизивших барьеры входа в индустрию. Усиливает малый и микробизнес, стимулирует развитие самостоятельных дизайнеров и независимых студий.                          |
| Осознанное потребление и переработка               | Расширение практик устойчивого дизайна и повторного использования материалов. Соответствует федеральной стратегии: рост доли переработанных отходов до 86% к 2030 году. Поддерживает развитие брендов, ориентированных на экологию и «медленную моду».                                         |
| Рост и международное продвижение локальных брендов | Успех отечественных марок — Ульяна Сергеенко, WOS, Monochrome — демонстрирует потенциал российского дизайна на международной арене. Поддерживается за счет цифровых каналов, прямых D2C-продаж и увеличения покупательской активности во время туристических поездок.                          |
| Глобальная мобильность и международная интеграция  | Рост международной мобильности и открытие зарубежных юридических лиц российскими дизайнерами усиливают экспортный потенциал и сохраняют присутствие брендов в мировом модном пространстве, обеспечивая им гибкость и устойчивость в новой экономической среде.                                 |

<sup>8</sup> По данным АСИ, 2025.

Для промышленных регионов ключевым становится развитие локального производства и импортозамещения, для инновационных — цифровизация, онлайн-продажи и интеграция фешен-технологий, для креативных — укрепление локальной идентичности и культурного кода, а для экспортно-ориентированных — международное продвижение и развитие D2C-моделей. Таким образом, приоритеты регионов зависят от их профиля: промышленным регионам важна инфраструктура, инновационным — технологии, креативным — самобытность, экспортным — глобальная интеграция.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии моды

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие отраслевой классификации моды и дизайна в системе ОКВЭД и статистике; сложные процедуры сертификации продукции;</li> <li>Нехватка профильных мер господдержки, адаптированных под специфику креативных индустрий;</li> <li>Непрозрачные условия участия малого бизнеса в госзакупках; фрагментарность нормативной базы по авторскому праву и защите интеллектуальной собственности;</li> <li>Нехватка административного и юридического ресурса для обеспечения поставок качественных материалов из других стран.</li> </ul> |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нехватка специалистов с компетенциями в диджитал-моде, менеджменте, маркетинге и технологическом дизайне;</li> <li>Слабая связь образовательных программ с практикой;</li> <li>Отток квалифицированных кадров в Москву и за рубеж;</li> <li>Устаревшая материальная база профильных колледжей и вузов;</li> <li>Дефицит наставничества и программ переобучения.</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченный доступ к кредитам и инвестициям; низкая доля грантов и субсидий для начинающих брендов;</li> <li>Концентрация финансовых инструментов поддержки в столичных регионах;</li> <li>Отсутствие специализированных венчурных и акселерационных программ для фешен-бизнеса;</li> <li>Высокие издержки на логистику, сырье и аренду.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Недостаток производственных мощностей и современных мастерских; отсутствие центров прототипирования и фешен-хабов в большинстве регионов;</li> <li>Изношенность оборудования и низкий уровень автоматизации производства;</li> <li>Дефицит доступных выставочных площадок и пространств для кооперации дизайнеров.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |



|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рыночные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая конкуренция со стороны зарубежных брендов и крупных ритейлеров;</li> <li>• Слабая узнаваемость российских марок; фрагментированность рынка и низкая культура потребления локальной моды;</li> <li>• Дефицит каналов продвижения и байеров;</li> <li>• Низкая доля экспорта и ограниченные связи с международными сетями.</li> </ul>                                      |
| Ресурсные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет собственного сырья: отсутствуют российские хлопок, лен, шерсть в нужных объемах;</li> <li>• Мало современных тканей: российские фабрики почти не производят качественные полотна;</li> <li>• Полная зависимость от импорта: ткани, фурнитура и материалы закупаются за рубежом;</li> <li>• Высокая стоимость поставок: логистика подорожала и стала нестабильной.</li> </ul> |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями должны стать развитие региональной фешен-инфраструктуры, адаптация образовательных программ под нужды местной промышленности и стимулирование спроса на моду среди местного населения через инструменты популяризации и продвижения.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

Развитие индустрии моды в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии моды в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                             | Описание применения в моде                                                                                                                                                                               |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гранты и субсидии для молодых брендов и МСП;</li> <li>• Льготные кредиты и займы;</li> <li>• Венчурные инвестиции;</li> <li>• Налоговые льготы;</li> <li>• Программы компенсации аренды и участия в выставках.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают запуск коллекций, развитие собственных производств, участие в международных мероприятиях, цифровизацию брендов и экспортные инициативы.</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Центры коллективного пользования оборудованием;</li> <li>• Технопарки легкой промышленности;</li> <li>• Фешен-хабы и шоурумы;</li> <li>• Лаборатории прототипирования и 3D-моделирования;</li> <li>• Выставочные площадки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создают базу для производства, тестирования и демонстрации модной продукции;</li> <li>• Позволяют дизайнерам работать с современным оборудованием, сокращая себестоимость и сроки вывода продукта на рынок.</li> </ul> |
| Образовательные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательные программы по дизайну одежды, менеджменту, маркетингу и устойчивому производству;</li> <li>• Курсы по диджитал-фешен и 3D-технологиям;</li> <li>• Стажировки и акселераторы при вузах.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формируют компетенции специалистов, обеспечивают связь между образованием и индустрией, создают кадровую базу для дизайнерских студий и фабрик.</li> </ul>                                                             |
| Информационные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональные платформы и маркетплейсы;</li> <li>• Отраслевые базы данных и статистика;</li> <li>• Медиаресурсы и пиар-кампании;</li> <li>• Исследования трендов и аналитика рынка.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышают видимость локальных брендов, способствуют продвижению и экспорту; создают прозрачность отрасли и формируют доверие между участниками рынка.</li> </ul>                                                        |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

| Мероприятие                                                                                                                            | Сегмент         | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                    | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                                        | Региональный орган исполнительной власти <sup>9</sup>       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                                                                                        |                 |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                             |
| Сотрудничество модного сообщества с региональными медиа для продвижения локальных брендов и профессий в сфере моды и локальных брендов | Все направления | Продвижение                        | Инициатива направлена на развитие сотрудничества между модной индустрией, медиакомпаниями, чтобы создавать фильмы, сериалы и программы, popularизирующие модные профессии и локальные бренды. Проект включает формирование площадок для коммуникации между отраслью и медиа, финансирование или софинансирование перспективных проектов и их информационную поддержку. | 1. Отраслевые встречи и питчинг-сессии с медиакомпаниями;<br>2. Региональное (co)финансирование медиапродуктов;<br>3. PR-сопровождение наиболее перспективных проектов.                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие кадрового потенциала индустрии;</li> <li>Рост узнаваемости и доверия к локальным брендам;</li> <li>Увеличение продаж брендов.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество созданных медиапродуктов;</li> <li>Охват и просмотры проектов;</li> <li>Рост узнаваемости локальных брендов и модных профессий.</li> </ul>                                                                    | Министерство культуры, Министерство связи (информатизации). |
| <b>Образовательная поддержка</b>                                                                                                       |                 |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                             |
| Обновление образовательных стандартов с усилением практики, проектной работы междисциплинарных программ в модной индустрии             | Одежда и обувь  | Производство                       | Инициатива направлена на обновление образовательных стандартов в сфере моды и легкой промышленности: увеличение доли практики и проектной работы, интеграцию междисциплинарных программ и внедрение современных технологий. Это позволит готовить специалистов, ориентированных на создание конечного продукта и развитие брендов.                                     | 1. Обновление учебных программ — сокращение устаревшей теории, актуализация дисциплин, усиление практики и проектной деятельности;<br>2. Технологическая модернизация обучения — внедрение цифрового моделирования, 3D-визуализации и современных конструкторских инструментов; | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение качества образовательной подготовки кадров;</li> <li>Реагирование на потребности рынка;</li> <li>Укрепление связей между образованием и индустрией.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доля практических занятий и проектной работы (целевой показатель: 30–40%);</li> <li>Уровень трудоустройства выпускников в профильной индустрии;</li> <li>Количество обновленных и междисциплинарных программ.</li> </ul> | Министерство образования.                                   |

<sup>9</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

3. Междисциплинарные модули — интеграция знаний о производстве, продукт-менеджменте, управлении и маркетинге.

|                                                                                                             |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Стипендиальные программы для студентов легкой промышленности и поддержка корпоративных стипендий от брендов | Все направления | Производство | Инициатива направлена на расширение стипендиальной поддержки для студентов производственных и управленческих специальностей в сфере легкой промышленности, а также на стимулирование брендов и производителей к созданию собственных стипендий. Проект предполагает увеличение числа стипендиатов, продвижение программ поддержки и переобучения среди индустриальных компаний и запуск системы поощрений для тех, кто учреждает собственные стипендиальные программы. | 1. Расширение стипендий для профильных специальностей;<br>2. Привлечение брендов и производителей к созданию корпоративных стипендий;<br>3. Система поощрений для компаний, поддерживающих студентов.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост модернизации производств, повышение производительности;</li> <li>Увеличение притока молодых специалистов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост количества стипендиатов;</li> <li>Число компаний, запустивших собственные стипендии;</li> <li>Объем финансирования, направленного на поддержку студентов.</li> </ul> | Министерство образования, Министерство промышленности (торговли).            |
| Сценарий 1                                                                                                  |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
| Введение льгот для частных учебных заведений в отрасли                                                      | Все направления | Все этапы    | Инициатива направлена на развитие частных учебных заведений в сфере модной индустрии через льготные условия, расширение образовательных программ, рост числа частных школ и центров подготовки, совместные программы с вузами и предоставление льгот — от льготной аренды до субсидий на оборудование и участия в профильных мероприятиях.                                                                                                                             | 1. Поддержка открытия и развития частных образовательных центров;<br>2. Партнерские программы частных и государственных учреждений;<br>3. Льготы и субсидии на инфраструктуру и участие в отраслевых событиях. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение возможностей входа в профессию;</li> <li>Увеличение притока молодых специалистов.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение числа частных учебных заведений в отрасли;</li> <li>Рост количества обучающихся по профильным программам;</li> <li>Объем выданных льгот и субсидий.</li> </ul> | Министерство образования, Министерство промышленности (торговли).            |
| Сценарий 2                                                                                                  |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
| <b>Инфраструктурная поддержка</b>                                                                           |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
| Создание сети модных технокластеров со специальным регулированием                                           | Все направления | Все этапы    | Инициатива решает проблему низкой консолидации между брендами и производителями, создавая единые точки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1. Условия специального налогового режима, сниженной арендной ставки (производственные,                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост количества МСП;</li> <li>Создание условий для снижения себестоимости</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество пользователей центров (рост на 25% ежегодно);</li> </ul>                                                                                                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство |

|                                                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |    |                                                                                                                                      |                                                                                |                                                                                  |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| и полной цепочкой создания продукта                                                                                |                 |             | взаимодействия, обмена опытом и коллективного развития. Кластеры станут центрами компетенций, прототипирования и сырьевыми хабами, стимулируя рост среднего и премиального сегментов, а также развитие локальных производственных цепочек.                                          | 2. | торговые и офисные помещения); Сырьевой хаб на базе технокластера: комплексная централизация закупок, поставка, хранение и доставка; | и ускорения производства;                                                      | Количество коммерциализированных прототипов (≥20 в год).                         | промышленности (торговли).                                                                              |
| Сценарий 1, 2                                                                                                      |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. | Создание учебных и R&D-центров при кластерах совместно с вузами; реализация программ подготовки кадров;                              | Создание устойчивой базы для роста региональных брендов.                       |                                                                                  |                                                                                                         |
|                                                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. | Проведение отраслевых мероприятий, выставок, фешен-недель и маркетов.                                                                |                                                                                |                                                                                  |                                                                                                         |
| Создание региональных мультибрендовых концепт-сторов                                                               | Все направления | Дистрибуция | Инициатива решает проблему высокой стоимости маркетинга для молодых брендов, создавая централизованную инфраструктуру продвижения, логистики и дистрибуции. Концепт-сторы станут витриной локальных брендов, повышая их узнаваемость и стимулируя внутренний и туристический спрос. | 1. | Создание концепт-сторов на базе помещений и имущества в собственности регионов;                                                      | Повышение узнаваемости и продаж локальных брендов, расширение каналов сбыта;   | Количество брендов и производителей, прошедших отбор по установленным критериям; | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли). |
| Сценарий 1, 2                                                                                                      |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. | Организация централизованных цепочек поставок от производств и брендов до целевых пространств;                                       | Развитие региональных экономик;                                                | Объем упоминаний в медиа и соцсетях.                                             |                                                                                                         |
|                                                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. | Создание единого зонтичного бренда и его продвижение, а также льготная аренда или маркетинговая субсидия.                            | Формирование туристической привлекательности.                                  |                                                                                  |                                                                                                         |
| Создание программы акселерации для вывода компаний второго эшелона на маркетплейсы и адаптации их бизнес-процессов | Все направления | Дистрибуция | Инициатива направлена на подготовку компаний к эффективному выходу на маркетплейсы через консультации, разработку индивидуальной стратегии акселерации и сопровождение на этапах обучения, технической интеграции и запуска продаж.                                                 | 1. | Диагностика бизнеса — анализ процессов, логистики, финансов, маркетинга и ассортимента;                                              | Увеличение продаж и расширение рынка сбыта за счет клиентов маркетплейсов;     | Количество компаний, успешно вышедших на маркетплейсы;                           | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).                                         |
|                                                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. | Индивидуальная акселерационная стратегия — выбор маркетплейсов, адаптация процессов и оптимизация ассортимента;                      | Расширение ассортимента товаров на маркетплейсах за счет существующих брендов. | Рост продаж участников программы на маркетплейсах.                               |                                                                                                         |
|                                                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. | Обучение и сопровождение — техническая интеграция,                                                                                   |                                                                                |                                                                                  |                                                                                                         |

|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                      |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    | обучение менеджмента, постоянные консультации при запуске продаж.                                                                                     |                                                    |                                                                      |                                                                 |
| Проведение крупных модных мероприятий (по типу гала-ужина или бала)                                      | Все направления | Дистрибуция               | Инициатива предполагает проведение ежегодного благотворительного бала, объединенного с фондом поддержки местных брендов. Проект включает поиск частного организатора, информационную и пиар-поддержку, развитие благотворительного фонда и продвижение мероприятия на национальном уровне, включая участие звезд и инфлюенсеров. | 1. | Организационное сопровождение — поиск инициатора, консультации и информационная поддержка;                                                            | • Повышение узнаваемости местных брендов.          | • Собранные средства в благотворительный фонд;                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), |
| Сценарий 2                                                                                               |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. | Фонд и благотворительная программа — создание фонда и распределение средств на поддержку брендов;                                                     |                                                    | • Охват и медиа-видимость мероприятия (PR, инфлюенсеры, упоминания); | Министерство промышленности (торговли).                         |
|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3. | Пиар и маркетинг — продвижение бала, привлечение звезд, интеграции с крупными событиями, популяризация локальных брендов.                             |                                                    | • Количество локальных брендов, получивших поддержку.                |                                                                 |
| Предоставление пространств для деятельности малых креативных бизнесов и самозанятых на льготных условиях | Все направления | Дистрибуция               | Инициатива предполагает формирование базы вакантных помещений для обеспечения доступными площадками магазинов, мастерских и студий, а также предоставление возможности аренды помещений и производственного оборудования, в том числе у производителей на льготных условиях.                                                     | 1. | Организация льготных пространств для малого бизнеса;                                                                                                  | • Увеличение кадрового потенциала индустрии;       | • Количество предоставленных льготных помещений;                     | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), |
| Сценарий 1                                                                                               |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. | Оборудование площадок и доступ к аренде техники;                                                                                                      | • Рост числа малых креативных предприятий;         | • Число резидентов и малых бизнесов, использующих эти пространства;  | Министерство промышленности (торговли).                         |
|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3. | Поддержка моды (включая ювелирное дело), дизайна и других креативных индустрий.                                                                       | • Формирование локальных креативных сообществ.     | • Объем арендуемого оборудования.                                    |                                                                 |
| <b>Финансовая поддержка</b>                                                                              |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                      |                                                                 |
| Создание цифровой B2B-платформы для поиска и взаимодействия поставщиков и исполнителей                   | Все направления | Производство, дистрибуция | Инициатива направлена на развитие B2B-платформ для креативных индустрий, объединяющих бренды, производителей, поставщиков и специалистов. Цель — повысить уровень консолидации в отрасли, создать прозрачную инфраструктуру для контрактного производства, закупок, кадрового обмена                                             | 1. | Аудит потребностей регионов и отраслевых участников, формирование рекомендаций по структуре кластера, цифровой платформы и механизмов взаимодействия; | • Снижение зависимости от импорта готовых изделий; | • Количество зарегистрированных участников платформы;                | Минцифры (региональный)                                         |
|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. | Запуск тестовых площадок: подбор участников, отработка процессов контрактного                                                                         | • Повышение доверия между игроками.                | • Количество заключенных контрактов;                                 |                                                                 |
|                                                                                                          |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |                                                                                                                                                       |                                                    | • Среднее время поиска подрядчиков и поставщиков.                    |                                                                 |

|                                                                                                            |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            |                 |              | и коммуникации профессионального сообщества. Платформа станет цифровым центром отрасли, соединяя участников рынка, предоставляя гарантированные механизмы сделок и доступ к мерам государственной поддержки.                                                                                                                                                                                                                                                      |                      | производства, закупок и обмена кадрами через платформу.                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |
| Расширение программ субсидий и льготных кредитов на модернизацию оборудования и производственных мощностей | Все направления | Производство | Инициатива направлена на модернизацию швейных и смежных производств через расширение мер региональной поддержки. Она включает запуск специализированной программы субсидий и льготных кредитов для МСП, развитие лизинга оборудования на выгодных условиях и стимулирование закупки отечественной техники. Дополнительно проект предусматривает прозрачную информационную поддержку: публикацию условий, документов и перечня получателей на профильных ресурсах. | 1.<br>2.<br>3.<br>4. | Компенсация части затрат на новое оборудование и модернизацию производств;<br>Расширение программ аренды оборудования на выгодных условиях;<br>Повышенные льготы для стимулирования внутренних производителей;<br>Публикация условий, документов и списка получателей на профильных платформах. | <ul style="list-style-type: none"><li>Рост модернизации производств, повышение производительности;</li><li>Рост производственной конкурентоспособности региона.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Рост доли модернизированных производств;</li><li>Объем привлеченного льготного финансирования;</li><li>Увеличение закупок отечественного оборудования.</li></ul>             | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли), Минпромторг России. |
| Сценарий 1                                                                                                 |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |
| Предоставление субсидий на маркетинг и продвижение региональных брендов                                    | Все направления | Дистрибуция  | Инициатива направлена на предоставление субсидий на маркетинг и продвижение региональных брендов. Она помогает компаниям финансировать анализ рынка, запуск рекламных кампаний, PR-активности и партнерские проекты, чтобы повышать узнаваемость и конкурентоспособность продукции.                                                                                                                                                                               | 1.<br>2.<br>3.       | Маркетинговые гранты – субсидии на исследования, рекламу и пиар;<br>Партнерские акции с отраслевыми организациями и брендами;<br>Экспертные консультации – аудит рынка и разработка стратегий продвижения.                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Повышение узнаваемости брендов;</li><li>Увеличение продаж и укрепление рыночных позиций.</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Увеличение показателей охвата и видимости брендов;</li><li>Рост показателей кликабельности (CTR), конверсий, трафика и снижение стоимости привлечения покупателей.</li></ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли)                      |
| Сценарий 1                                                                                                 |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |
| Применение особых налоговых режимов на региональном уровне для локализации производств                     | Все направления | Производство | Инициатива направлена на создание привлекательных условий для локализации производств легкой промышленности через                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.                   | Разработка льгот, спецрежимов и упрощенных административных процедур для целевых регионов;                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Рост количества локализованных производств</li><li>Повышение инвестиционной привлекательности</li></ul>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Рост числа предприятий, открывших или перенесших мощности в целевые регионы;</li></ul>                                                                                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли).                     |

|                                                                                                                                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Сценарий 1                                                                                                                                                               |                 |              | специальные налоговые режимы (сокращения УСН).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2. | Запуск региональных пилотов с временным сокращением УСН для предприятий отрасли .                                                      | и конкурентоспособности регионов.                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совокупные вложения компаний в оборудование, инфраструктуру и расширение производств;</li> <li>• Прирост занятости в производственных кластерах.</li> </ul>                                                               |                                                                                         |
| Программа по привлечению инвестиций в отрасль                                                                                                                            | Все направления | Все этапы    | Инициатива направлена на привлечение частных и институциональных инвестиций в легкую промышленность региона через создание акселераторов с участием фондов и бизнес-ангелов, механизмы страхования вложений (гарантии кредитов) и обучение брендов эффективной работе с инвесторами и презентации своих проектов.                                                                                       | 1. | Организация бизнес-акселераторов с приглашением инвестиционных фондов, бизнес-ангелов, других потенциальных инвесторов;                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост привлеченных инвестиций;</li> <li>• Рост числа профинансированных проектов и брендов;</li> <li>• Усиление финансовой устойчивости отрасли.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем привлеченных инвестиций;</li> <li>• Число брендов / предприятий, получивших инвестиции через акселератор или другие каналы;</li> <li>• Рост инвесторской активности.</li> </ul>                                     | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.).                         |
|                                                                                                                                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. | Обеспечение страхования инвестиций в отрасль (кредитов) со стороны региона;                                                            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3. | Внедрение обучающих программ для брендов по привлечению инвестиций с фокусом на коммуникации преимуществ долгосрочного инвестирования. |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
| Создание системы стимулов для привлечения модного бизнеса и разработчиков программного обеспечения / оборудования в образование (включая инвестиционный налоговый вычет) | Все направления | Производство | Инициатива направлена на создание системы стимулов для бизнеса, разработчиков отечественного программного обеспечения и оборудования, чтобы вовлечь их в образовательный процесс. Через налоговые вычеты, рекомендации для вузов и общий рейтинг работодателей проект стимулирует инвестиции компаний в образование, развитие стажировок и тесную коммуникацию между индустрией и учебными заведениями. | 1. | Налоговый вычет за инвестиции в образование (техническое оснащение профильных классов, лабораторий и т.п.);                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост модернизации производств, повышение производительности;</li> <li>• Рост инвестиций в образовательную инфраструктуру;</li> <li>• Повышение производительности дизайнеров одежды.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем инвестиций бизнеса в образование;</li> <li>• Число образовательных учреждений, подключивших представителей индустрии;</li> <li>• Количество компаний, участвующих в рейтинге и стажировочных программах.</li> </ul> | Минцифры (региональный) Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.). |
|                                                                                                                                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. | Рекомендации учебным заведениям по интеграции бизнеса;                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3. | Рейтинг работодателей как стимул для участия.                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |



| Экспортная поддержка                                                                                                   |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание акселерационных программ регионального экспортного центра для вывода региональных брендов на зарубежные рынки | Все направления | Дистрибуция               | Инициатива направлена на создание акселерационных программ на базе регионального экспортного центра, которые помогают российским брендам выходить на зарубежные рынки. С учетом уровня развития компании формируются индивидуальные пакеты сопровождения: от стратегии позиционирования и выбора целевых рынков до консультаций по продвижению, юридическим аспектам и работе с зарубежными дистрибьюторами.                                                                                          | 1. Акселерационные программы с участием бизнеса;<br>2. Персональные пакеты сопровождения по выходу на разные рынки;<br>3. Консультации по продвижению, юридическим вопросам и логистике.                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение доли региональных брендов, которые выводят продукцию на экспортные рынки;</li> <li>Укрепление международной конкурентоспособности региона.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество брендов, успешно вышедших на внешние рынки;</li> <li>Прирост экспортной выручки участников;</li> <li>Число заключенных контрактов с зарубежными партнерами.</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Сценарий 3                                                                                                             |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                   |
| Нормативная поддержка                                                                                                  |                 |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                   |
| Создание соглашения о кооперации региональных брендов с отраслевыми союзами и региональными органами власти            | Все направления | Производство, дистрибуция | Соглашение направлено на объединение ключевых игроков индустрии для совместного преодоления системных барьеров: дефицита квалифицированных кадров, нехватки устойчивых практик, зависимости от импорта и слабых коммуникаций с региональными органами власти. Инициатива предполагает создание единой платформы взаимодействия для формирования долгосрочной стратегии отрасли, внедрения принципов устойчивости и локализации, а также выстраивания прямого диалога с региональными органами власти. | 1. Совместные рабочие группы — разработка решений по кадрам, локализации и устойчивости;<br>2. Единая коммуникационная платформа — обмен данными и диалог с региональными органами власти;<br>3. Пилотные отраслевые проекты — тестирование новых стандартов и практик. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение уровня кооперации отдельных брендов;</li> <li>Усиление отраслевой координации и обмена ресурсами;</li> <li>Повышение устойчивости и конкурентоспособности индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество подписантов Соглашения (брендов и производителей);</li> <li>Рост числа отраслевых образовательных инициатив и стажировок.</li> </ul>                                   | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли). |
| Создание системы участия региональных лидеров модной индустрии                                                         | Все направления | Производство, дистрибуция | Цель — расширить доступ к государственной поддержке для малого и среднего бизнеса, усилить горизонтальные связи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Формирование межведомственных команд при поддержке региональных органов                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Усиление диалога между бизнесом и государством;</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество созданных региональных рабочих групп;</li> </ul>                                                                                                                       | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство                            |

в мероприятиях  
и диалоге с высшими  
должностными лицами  
региона

Сценарий 1

между регионами и обеспечить  
обмен лучшими практиками  
в сфере креативных индустрий.  
Проект позволит устранить  
дисбаланс государственной  
поддержки, сфокусированной  
преимущественно на крупных  
брендах, за счет вовлечения  
локальных игроков  
и формирования устойчивых  
региональных экосистем.

2.

исполнительной власти  
и бизнес-сообществ;  
Создание единой базы  
данных кейсов  
регионального развития  
модной индустрии;  
3. Организация форумов,  
конференций  
и образовательных  
программ для обмена  
опытом между регионами.

- Актуализация  
законотворческих  
инициатив;
- Повышение  
конкурентоспособности  
и привлекательности  
регионов.

- Объем господдержки  
для малых и средних  
компаний.

промышленности  
(торговли).

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии моды в России становится стратегическим направлением для диверсификации экономики и укрепления региональных компетенций. Сектор формирует новые точки роста за счет импортозамещения, локализации производств и успеха отечественных брендов в среднем и премиальном сегментах. При этом ключевой потенциал отрасли связан с созданием региональных фешен-кластеров, модернизацией легкой промышленности и интеграцией образования, технологий и бизнеса. Мода превращается в полноценный экономический инструмент, способный создавать рабочие места, стимулировать внутреннее производство и развивать экспорт через современный дизайн и цифровизацию.

Главные барьеры отрасли — фрагментированность инфраструктуры, дефицит кадров и ограниченный доступ к финансированию — требуют системного решения на уровне региональной политики. Создание сети модных технокластеров, единых платформ взаимодействия и программ поддержки малого бизнеса позволит консолидировать рынок, повысить производительность и конкурентоспособность российских брендов. При целевой поддержке мода может стать не только частью креативных индустрий, но и драйвером технологического обновления регионов, укрепляя культурную идентичность и экспортный потенциал страны.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии моды и ювелирного дела, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии моды без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии моды в регионе.

| Этап | Содержание работ | Результат этапа | Срок |
|------|------------------|-----------------|------|
|------|------------------|-----------------|------|

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                         |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                    | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2<br>месяца<br>10 |
| 2. Определение приоритетных звеньев цепочки создания стоимости в индустрии     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости в индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1<br>месяц        |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости в индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1<br>месяц        |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                          | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2<br>месяца       |

<sup>10</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                  |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                            | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Центры коллективного пользования (ЦКП)** — пространства с профессиональным оборудованием для прототипирования, пошива и мелкосерийного производства, доступные дизайнерам и брендам.

**Контрактное производство** — выпуск продукции бренда сторонней фабрикой; позволяет масштабировать производство без собственных мощностей.

**Прототипирование** — создание тестовых образцов изделий для проверки конструкции, посадки и качества перед запуском в серию.

**Fashion-tech** — технологии в моде: 3D-моделирование, цифровые лекала, виртуальные примерочные, ИИ-дизайн и автоматизация производства.

**Диджитал-мода** — цифровая одежда, виртуальные коллекции и AR / VR-примерки для контента, метавселенных и маркетинга.

**Маркетплейсы** — онлайн-платформы (Wildberries, Ozon, Lamoda) для продажи и продвижения брендов, обеспечивающие логистику и доступ к широкой аудитории.

**С2С-рынок** — обмен, перепродажа и аренда вещей между частными пользователями; секонд-хенд, ресейл и винтаж.

**Премиальный сегмент** — высококачественные изделия из дорогих материалов, малые тиражи, сильная айдентика.

**Миддл-сегмент** — средняя ценовая категория для массового спроса с актуальным дизайном и стабильным качеством.

**D2C (direct-to-consumer)** — прямые продажи бренда покупателю через сайт, соцсети и собственные каналы без посредников.

**Акселератор** — программа ускоренного развития брендов с менторством, обучением и доступом к профессиональным ресурсам.

**Байер** — специалист, закупающий коллекции для магазинов и шоурумов, отвечающий за формирование ассортимента.

**Шоурум** — профессиональное пространство для презентации коллекций байерам, прессе и клиентам, заключения контрактов.

**Неделя моды** — профессиональное отраслевое событие, в рамках которого дизайнеры, бренды и модные дома представляют новые коллекции одежды и аксессуаров на сезон. Формат включает показы, презентации, шоурумы, лекции и встречи с байерами, СМИ и индустриальными экспертами. Неделя моды выполняет функции продвижения, установления трендов, поиска партнеров и заключения контрактов, а также служит ключевой площадкой для коммуникации между креативным, производственным и коммерческим сегментами индустрии.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в сфере моды, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Фешен-кластер (хаб)** — объединенная экосистема брендов, производителей, образовательных учреждений и сервисной инфраструктуры, работающая на одной территории.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Локализация производства** — перенос выпускных мощностей в страну потребления.



## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Мода (включая ювелирное дело)»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ
  - 4.1. Постановление Правительства РФ от 14.12.2024 № 1786 «О реестре организаций сектора промышленного дизайна, инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленной продукции и инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленного производства» (вместе с «Правилами формирования и ведения реестра организаций сектора промышленного дизайна, инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленной продукции и инжиниринговых организаций (инжиниринговых центров) в сфере создания промышленного производства...»)
  - 4.2. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 17.05.2024 № 2134 «Об утверждении образца и порядка использования и прекращения использования знака «Российская промышленная продукция»
5. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ
6. Постановление Правительства РФ от 31.12.2019 № 1956 «Об утверждении Правил маркировки товаров легкой промышленности средствами идентификации» и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров,

подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении товаров легкой промышленности

7. Постановление Правительства РФ от 29.06.2024 № 883 «О расширении перечня товаров легкой промышленности, подлежащих обязательной маркировке»
8. ОСТ 17-01-002-2002 — отраслевой стандарт по порядку разработки, утверждения и регистрации технических описаний продукции легкой промышленности
9. Технический регламент Таможенного союза «О безопасности продукции легкой промышленности» (Утвержден Решением Комиссии Таможенного союза от 9.12.2011 №876)
10. Распоряжение Правительства РФ № 2816-р от 06.10.2021 — документ, определяющий направления развития легкой промышленности в рамках государственной политики.
11. «Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» — стратегический комплекс мер, в состав которого входит блок по поддержке и модернизации легкой промышленности.
12. Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 г. № 289-ФЗ

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование: «Состояние и перспективы развития индустрии «Мода»»

<https://asi.ru/library/creative/204564/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий, в том числе в рамках дорожной карты по инжинирингу и промдизайну

<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российских креативных индустрий

<https://culture.gov.ru/>

**Агентство по технологическому развитию (АТР)** — программы содействия внедрению инновационных технологических решений

<https://atr.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Сделано в России** — платформа по продвижению российских брендов и дизайнеров на зарубежных рынках

<https://madeinrussia.ru/>

**Институт развития индустрии моды Veinopen** — Национальный институт развития моды, созданный для поддержки молодых дизайнеров, исследования индустрии и развития

региональных модных экосистем  
<https://beinopen.ru/>

**Национальная палата моды России (Russian Fashion Council)** — инициатор Fashion Futurum и образовательных программ для дизайнеров  
<https://russianfashioncouncil.ru/>

**Центр развития моды ВШЭ (HSE Art and Design School Fashion Department)** — образовательная программа по моде, включающая лаборатории, шоурумы, акселерационные студии и международные коллаборации  
<https://design.hse.ru/lab/fashionlab>

**Fashion Hub Moscow** — региональная инициативная площадка для поддержки модных брендов: шоурумы, поп-ап-пространства, мастерские  
<https://fashionhub.moscow/>

**Московская неделя моды** — одно из ключевых событий в модной индустрии РФ, показы российских и мировых дизайнеров, площадка для коммуникации представителей индустрии  
<https://moscowfashion.ru/>

**Союз русских байеров** — профессиональное объединение байеров и владельцев мультиритейл-бутиков по всей России, основанное в 2015 году с целью поддержки развития российского фешен-ритейла, малого и среднего бизнеса и закупщиков

**Ассоциация ювелиров** — общественная организация, объединяющая представителей ювелирного дела в России  
<https://jewas.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Музыка»

## Оглавление

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                     | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение .....</b>                                                                                                    | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                          | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                               | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект .....                                                                      | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                        | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                    | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                             | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                              | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                  | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                   | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                          | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Музыка» .....</b>                                                                      | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Музыка» .....                                                                       | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Музыка» .....                                                                  | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости<br>в индустрии «Музыка» .....                  | 9         |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Музыка» .....                       | 9         |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Музыка» .....                     | 10        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии<br>«Музыка» .....                                    | 10        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Музыка» ..... | 11        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Музыка» ..... | 12        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения<br>специализации региона .....                           | 13        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                       | 13        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Музыка» .....</b>                                                                        | <b>16</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Музыка» .....                                                                              | 16        |
| Эффект 1. Повышение туристической привлекательности и усиление международной<br>репутации .....                             | 16        |
| Эффект 2. Создание локальных творческих объединений с потенциалом выхода<br>на международные рынки .....                    | 16        |
| Эффект 3. Развитие кросс-индустриальных направлений и увеличение объема<br>производимых культурных продуктов .....          | 17        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Музыка» .....                                                                             | 17        |
| Сценарий 1. Международный музыкальный фестиваль как драйвер развития<br>региональной музыкальной индустрии .....            | 17        |
| Сценарий 2. Создание отраслевой инфраструктуры и экосистемы развития новой музыки<br>в регионе .....                        | 19        |
| Сценарий 3. Международная интеграция и экспорт музыки .....                                                                 | 22        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Музыка» .....</b>                                                         | <b>25</b> |
| 4.1. Основные запросы музыкального сообщества .....                                                                         | 25        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Музыка» .....                                                                   | 27        |

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Музыка» .....                                                  | 27        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Музыка» .....                                                   | 29        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Музыка» .....</b>                                | <b>30</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Музыка» .....</b>                                      | <b>32</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                              | <b>40</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                   | 40        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                           | 40        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                          | <b>43</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                             | 43        |
| Креативная экономика .....                                                                         | 43        |
| Инструменты развития.....                                                                          | 44        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Музыка»..... | 45        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                           | 46        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий. При этом особенно значимым направлением становится музыкальная индустрия: несмотря на сильные исторические позиции России как центра академической и классической музыки, развитие современных жанров и работа с новой музыкальной культурой становятся критически важными для формирования актуального имиджа регионов. Именно через современные музыкальные сцены многие территории получают узнаваемость, формируют молодежные сообщества и усиливают свою привлекательность.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для музыки это может быть, например, производство музыки, создание музыкальных площадок и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов



и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую

инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки, клубы), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные*

меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Музыка»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Музыка»

Музыкальная индустрия в классификаторе креативных индустрий Министерства экономического развития РФ включает производство, исполнение и распространение музыкальных произведений, концертную деятельность, звукозапись, издание и дистрибуцию музыкального контента, развитие музыкальных платформ и технологий.

Основные ОКВЭД, которые относятся к индустрии «Музыка»: 59.20 («Деятельность в области звукозаписи и издания музыкальных произведений»), 90.01 («Деятельность в области исполнительских искусств»), 90.02 («Деятельность, способствующая исполнительским искусствам»), 63.12 («Деятельность веб-порталов») и др.

После ухода международных мейджоров (крупных игроков) — Warner Bros., Sony, Universal — рынок перешел на внутренние платформы и дистрибьюторов: VK Музыка, «Звук», МТС Live, Heaven 11. 90% контента — русскоязычные, стриминг занимает 58% рынка, концерты — 40%, физические носители — 2%. Существует тренд на рост экспорта и потребления отечественного контента, однако сохраняются проблемы с инфраструктурой, кадрами и авторским правом.

Региональные рынки развиты слабо: на Москву приходится до 90% выручки. В большинстве субъектов РФ отсутствуют современные площадки, продюсерские центры, студии звукозаписи и подготовленные менеджеры. Локальные артисты редко выходят за пределы региона; низкий уровень инвестиций и слабая грантовая поддержка ограничивают рост. Доступ к концертной инфраструктуре и образовательным программам ограничен, что усиливает кадровый дефицит.

Состояние и развитие индустрии «Музыка» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка музыки в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.)                                                                        |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Музыкальное образование» 53.02.01 (ед.), Количество выпускников по направлению «Музыкальное образование» в региональных вузах и ссузах (чел.) |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Количество участия компаний региона в международных фестивалях (за рубежом) (ед.)                           |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов / артистов на федеральном и международном уровнях в СМИ                           |

|  |                                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям (ед.) |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Музыка»

Музыкальная индустрия оказывает мультипликативное влияние на другие креативные отрасли, создавая спрос на их продукты и усиливая их экономический эффект. Музыка используется в кино и видеоиграх как ключевой элемент саундтреков, в рекламе — как инструмент продвижения брендов через артистов-инфлюенсеров, а в моде — как источник стиля и культурных тенденций.

| Этапы / к чему относится            | Создание                                                                  | Продвижение                                                                                        | Потребление                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Музыкальная индустрия               | Композиторы и сонрайтеры<br>Студии звукозаписи                            | Дистрибьюторы<br><br>Лейблы<br><br>Продюсерские центры<br><br>Концертные промоутеры и организаторы | Стриминги                                                                        |
| Креативный сектор                   | Создание, продажа и аренда музыкальных инструментов                       |                                                                                                    | Ритейлеры музыкальных носителей                                                  |
| Другие креативные индустрии         |                                                                           | Билетные агрегаторы                                                                                | Радиовещание<br>Концертные площадки<br>Кино, сериалы и анимация<br>Видеоигры     |
| Не относятся к креативной экономике | Администрирование IP и копирайтинг<br>Инвесторы (студии, продюсеры и др.) |                                                                                                    | Представление в средствах массовой информации<br>Деятельность рекламных агентств |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Музыка»

Во многих регионах степень зрелости индустрия «Музыка» различается, поэтому она может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а лишь ее отдельными элементами (например, только создание и продажа музыкальных инструментов, создание музыки для видеоигр, студии звукозаписи). Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка»<sup>1</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Музыка».

### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Музыка» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

1. Инфраструктура создания и производства музыки:

- студии звукозаписи, репетиционные базы, продакшен-центры;
- музыкальные школы, образовательные программы, комьюнити-пространства;
- мастерские по производству музыкальных инструментов и оборудования, сервисы ремонта.

2. Инфраструктура артистов и контента

- музыкальные лейблы (независимые и крупные), издательства, агентства артист-менеджмента;
- продюсерские центры, сессионные музыканты, композиторы, саунд-дизайнеры;
- команды продакшена лайв-шоу (свет, звук, сценография, видеинг, тур-менеджмент)

3. Площадки и мероприятия

- клубы, концертные залы, филармонии, бары с живой музыкой;
- фестивали, городские культурные события, опен-эйр-площадки;
- резиденции для артистов и пространства для коллабораций.

4. Дистрибуция, медиа и коммерция

- музыка на цифровых платформах и стримингах, радиостанции и локальные медиа;
- виниловые и музыкальные магазины, дистрибьюторы физических носителей;
- системы билетных операторов, магазины мерчендайзинговых товаров (мерча), онлайн-бутики артистов.

---

<sup>1</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Музыка», а не во всем спектре креативных индустрий.

## 5. Сообщество и поддерживающая инфраструктура

- профессиональные ассоциации, грантовые программы, государственная и частная поддержка;
- комьюнити инициативы, музыкальные хабы, креативные кластеры;
- юридические и финансовые сервисы (роялти, авторское право, организации по управлению правами на коллективной основе).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии «Музыка» в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Музыка»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Музыкальное образование»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере музыки и смежных областях.

### 3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- студии записи, репетиционные базы, продакшен-центры и мастерские;
- пространства для лайв-сессий, съемочные студии музыкального контента;
- сервисы аренды оборудования и оснащенность им площадок;
- клубы и бары с живой музыкой, концертные залы, филармонии;
- опен-эйр площадки, фестивальные территории, городские культурные хабы;
- арт-резиденции для музыкантов и коллаборационных проектов.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация региона в музыкальной индустрии обоснована, если в нем сосредоточены профильные площадки и компании, формирующие значительную долю дохода отрасли: существуют сильные клубы и фестивали, активные лейблы и менеджмент-агентства, при этом местные образовательные учреждения готовят музыкантов и звукорежиссеров, а студии звукозаписи и репетиционные базы обеспечивают инфраструктуру для производства контента.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Музыка» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$



$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Музыка» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии «Музыка» региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Музыка», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Музыка», доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные | Экономические показатели | Данные по образованию и кадрам | Финансовые показатели |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|

|                                                                                                                                       |                                                                                                    |                                                                                        |                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), СПАРК-Интерфакс <sup>2</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

В музыкальной индустрии возможна ситуация, когда экономические показатели не отражают реальной ценности экосистемы. По формальным метрикам регион может выглядеть непривлекательным: небольшой оборот, низкие инвестиции, отсутствие крупных коммерческих игроков. Но при этом по уровню узнаваемости сцены, качеству контента и культурному влиянию регион может быть уникальным и играть ключевую роль в развитии музыки страны.

Классический пример — Ижевск, который в 1990-е гг. стал столицей электронной музыки в России и приобрел международную репутацию благодаря инновационному звучанию и артистам, сформировавшим самостоятельную электронную школу. При этом существенный денежный поток индустрия начала генерировать значительно позже, уже после того как сцена получила признание и была сформирована инфраструктура вокруг нее.

В таких случаях финансовых ключевых показателей эффективности недостаточно для объективной оценки потенциала. Для местных артистов и культурных институций поддержка может быть единственным шансом на рост, а культурный капитал — главной стратегической ценностью.

Поэтому помимо оценки экономических параметров необходимо проводить полноценный аудит культурного вклада индустрии, который учитывает:

- уровень творческого наследия и исторического значения сцены;
- влияние региона на формирование музыкальных жанров и трендов;
- международное присутствие и узнаваемость артистов;
- силу локального комьюнити и институциональную плотность.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Особенность индустрии «Музыка» заключается в тесной взаимосвязи между индивидуальным творчеством и промышленным производством, бизнес-задачами. Индустрия функционирует преимущественно в виде множества независимых студий и отдельных артистов, которые зачастую монетизируют свой труд через цифровые платформы. Ключевой характеристикой индустрии является двойственная природа музыки как вида деятельности, который одновременно является и творческим продуктом, и коммерческой услугой, что требует гибких форм поддержки и специализированных институтов развития.

<sup>2</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

| Тип                         | Описание                                                                                                                                                 | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>             |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Создатели                   | Физические лица, непосредственно создающие музыкальные продукты и формирующие творческий потенциал отрасли                                               | Адель Шайхитдинова (Республика Башкортостан), Юрий Макарычев (Москва), Zoloto (Москва), Polnalyubvi (Анадырь), Сергей Сироткин (Москва), «Бонд с кнопкой» (Нефтекамск)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Компании и организации      | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере музыки и реализующие проекты на рынке: лейблы, музыкальные объединения, дистрибьюторы | Лейблы: Arma Records, «Пакурс», 14, А+, Atlantic records, ABCD, Ace Music, Black Star, «Лейбл», «Родной звук» (Москва) «Фузз и Дружба» (Санкт-Петербург), Kin music (Хабаровск), WHMUSIC (Волгоград), «Звук-М» (Минеральные воды)<br>Дистрибьюторы: ADA, Believe, Landr, Record Union, Tunecore (Москва)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Образовательные организации | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии «Музыка»                                                | Moscow Music School (Москва), Университет «Синергия» (Москва), Московская государственная консерватория имени П. И. Чайковского (Москва), Российская академия музыки имени Гнесиных (Москва), Новосибирская государственная консерватория имени М. И. Глинки (Новосибирск), Уральская государственная консерватория (академия) имени М. П. Мусоргского (Екатеринбург), Санкт-Петербургская государственная консерватория имени Н. А. Римского-Корсакова (Санкт-Петербург), Ростовская государственная консерватория имени С. В. Рахманинова (Ростов-на-Дону), Петрозаводская государственная консерватория имени А. К. Глазунова (Петрозаводск), Саратовская государственная консерватория имени Л. В. Собинова (Саратов), Нижегородская государственная консерватория имени М. И. Глинки (Нижний Новгород) |

|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста музыкального бизнеса                                                         | Национальная федерация музыкальной индустрии, Институт Музыкальных Инициатив, Фонд поддержки и развития музыкального искусства Игоря Бутмана                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Российский музыкальный союз, Союз композиторов России, некоммерческий экспортный центр Rush                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертизу, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы: VK Музыка, Яндекс Музыка, МТС Музыка, «Звук», Wink Музыка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для концертов                                                                                                       | Bounce (Москва), Powerhouse (Москва), «16 тонн» (Москва), «Урбан» (Москва), «Студия Новой Музыки» (Москва), Культурный центр «Дом» (Москва), «Соль» (Казань), «Смена» (Казань), «Особняк Демидова» (Казань), «Завод Шпагина» (Пермь), PingPongClub (Пермь), «Севкабель Порт» (Санкт-Петербург), «Газпром Арена» (Санкт-Петербург), «Космонавт» (Санкт-Петербург), «Мизантроп» (Екатеринбург), «Свобода» (Екатеринбург), Bla Bla Bar (Екатеринбург), «Дом печати» (Тюмень), «Дом культуры» (Тюмень) |
| Цифровая инфраструктура                        | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в музыке                                                         | ПО: Ableton, Avid (Pro Tools), Steinberg (Cubase), FL Studio, Logic Pro, Native Instruments, Waves Audio<br>Оборудование: Yamaha, Roland, Korg, Shure, Sennheiser, Neumann, AKG, Beyerdynamic, Rode                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Индустриальные  
мероприятия

Фестивали, форумы,  
конкурсы

Фестиваль New Open (Екатеринбург),  
Motherland (Москва), Пикник «Афиши»  
(Москва, Санкт-Петербург), VK FEST  
(несколько городов), Signal  
(Калужская область)

---

### 3. Сценарии развития индустрии «Музыка»

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Музыка»

Развитие музыкальной индустрии может стать для региона стратегическим драйвером культурной, социально-экономической и репутационной трансформации. Музыкальные события, фестивали, локальные сцены и инфраструктура создают условия для появления талантов, роста креативного класса, притока туристов и формирования нового образа территории. Музыкальные проекты способны становиться катализаторами, которые стимулируют измеримые экономические эффекты, усиливают культурный профиль региона и формируют устойчивое творческое сообщество вокруг локальной идентичности.

#### Эффект 1. Повышение туристической привлекательности и усиление международной репутации

Музыкальные фестивали способны радикально изменить восприятие территории, превратив ее в уникальную культурную точку притяжения. Регион, который ранее не ассоциировался с международной музыкальной повесткой, получает шанс встроиться в глобальную карту культурных событий и привлечь поток туристов, специалистов индустрии и инвесторов.

Музыкальный фестиваль Ural Music Night, проводимый в Екатеринбурге (Свердловская область), ежегодно привлекает более 200 тыс. посетителей из России и из-за рубежа, трансформируя имидж промышленного Екатеринбурга в центр передовой культурной жизни. Благодаря приглашению звезд музыкальной сцены и интеграции мероприятий в уникальные городские и индустриальные пространства, фестиваль создает мощный поток культурного туризма, что напрямую сказывается на загрузке гостиниц, работе ресторанов и транспортной инфраструктуре.

Международный музыкальный фестиваль Le Guess Who? в Утрехте (Нидерланды) стал одним из самых известных экспериментальных фестивалей мира, ежегодно привлекающим тысячи гостей из разных стран. Благодаря уникальной кураторской программе и мультикультурному формату, город получил новый туристический импульс — гостиницы, локальный бизнес, гастрономическая и сервисная индустрии фиксируют рост спроса во время фестиваля, а Утрехт укрепил статус креативного центра мирового уровня.

#### Эффект 2. Создание локальных творческих объединений с потенциалом выхода на международные рынки

Музыкальные инициативы могут служить основой для появления устойчивого творческого комьюнити, которое формирует новые смыслы и собственный культурный язык территории. Пространства, вокруг которых разворачивается локальная сцена, притягивают молодых музыкантов, диджеев, художников, продюсеров и предпринимателей. Это способствует росту культурной активности и появлению альтернативных городских идентичностей.

В Казани таким центром стал бар «Соль», вокруг которого возникла локальная электронная сцена. Сообщество музыкантов и слушателей, формировавшееся внутри пространства, постепенно создало узнаваемую казанскую электронную эстетику, которая начала звучать на федеральном уровне. Возникновение сцены повлияло на развитие других независимых

инициатив, образовательных проектов, студий и мероприятий, усилив культурный капитал города.

### Эффект 3. Развитие кросс-индустриальных направлений и увеличение объема производимых культурных продуктов

Музыкальные проекты с яркой визуальной и концептуальной эстетикой способны радикально повлиять на развитие связанных творческих отраслей — от моды и видеопродакшена до киноиндустрии. Когда артисты становятся источником новых образов, стилей и культурных кодов, они запускают мультипликативный эффект, стимулируя спрос на локальных дизайнеров, режиссеров, стилистов и продакшен-студии. В результате создается новая культурная экономика, где музыка выступает точкой синергии разных дисциплин и формирует комплексное творческое пространство региона.

Например, группы «Наадя» и AIGEL работают над созданием саундтреков к фильмам и сериалам, что поддерживает развитие местных композиторских команд и усиливает интеграцию музыкальной и киноиндустрии. Музыка становится входной точкой для роста кинопроизводства, расширения продакшен-сервисов и появления новых профессиональных команд, способных работать на международном уровне.

#### 3.2. Сценарии развития индустрии «Музыка»

##### Сценарий 1. Международный музыкальный фестиваль как драйвер развития региональной музыкальной индустрии

Этот сценарий предполагает использование масштабного музыкального фестиваля как инструмента развития региональной экономики, туризма и музыкальной инфраструктуры. Международный музыкальный фестиваль становится точкой притяжения аудитории, индустрии и инвестиций, позиционируя регион как современный культурный центр.

Музыкальные фестивали в данном контексте выступают не только развлекательным событием, но и механизмом формирования устойчивой экосистемы: они стимулируют строительство инфраструктуры, повышают узнаваемость территории, формируют локальный спрос на музыкальные услуги, создают рабочие места и развивают профессиональную среду — от звукорежиссеров и продюсеров до специалистов по маркетингу и ивент-менеджменту. Ключевым условием успешной реализации такого сценария является работа с сильными профессиональными командами — как региональными, так и внешними. Привлечение опытных продюсеров, креативных агентств, технических специалистов и кураторов позволяет формировать фестиваль международного уровня и обеспечивает высокий стандарт художественного и организационного качества. Одновременно важно поддерживать местную музыкальную сцену: включать локальных артистов в программу, развивать их компетенции и создавать для них долгосрочные карьерные возможности.

При этом жанровая стратегия фестиваля не должна ограничиваться исключительно предпочтениями институциональных игроков или консервативной повесткой. Дипломатично говоря, ориентация только на традиционные или «безрисковые» жанры сужает аудиторию и снижает потенциал фестиваля. Напротив, акцент на современной электронной, экспериментальной, нишевой и междисциплинарной музыке позволяет привлекать новую

аудиторию, усиливает культурную динамику и формирует у региона репутацию открытой, современно мыслящей территории.

### Логика реализации

- Фестиваль становится культурным и экономическим ядром региона: вокруг события формируется система сервисов — от транспортной и гостиничной инфраструктуры до образовательных программ и карьерных возможностей.
- Инвестиции крупных компаний и партнерские соглашения с брендами усиливают экономический эффект, а экспортные программы позволяют российским артистам выходить на международный уровень.
- Долгосрочный эффект проявляется в росте туристического потока, усилении региональной музыкальной сцены, развитии локального бизнеса и росте узнаваемости территории.
- Запуск музыкальных резиденций для артистов, продюсеров и звукорежиссеров — формат, который позволяет работать с талантами круглый год, привлекать внешних кураторов, развивать профессиональные навыки и создавать новые коллаборации, усиливающие локальную музыкальную сцену.

### Региональный контекст

Сценарий особенно эффективен для регионов с потенциалом событийного туризма и достаточным ресурсом инфраструктуры (транспорт, гостиницы, природные локации, крупные площадки). Он подходит регионам, заинтересованным в формировании сильного культурного бренда и позиционировании себя как современной территории, открытой инновациям и креативному развитию.

Для регионов со слаборазвитой музыкальной инфраструктурой фестиваль может стать катализатором ее создания — студий, площадок, репетиционных пространств и образовательных центров. Для территорий с существующей культурной базой — точкой усиления бренда и увеличения туристического потока.

### Кейс региона

- *«Дикая Мята» — один из крупнейших независимых фестивалей России, который ежегодно собирает десятки тысяч зрителей и формирует устойчивый культурный поток в Тульскую область. Фестиваль известен своей продуманной кураторской стратегией: организаторы умеют балансировать лайнап между нишевыми артистами и крупными хедлайнерами, создавая программу, привлекательную как для массовой аудитории, так и для слушателей, ориентированных на современную и экспериментальную сцену. Благодаря этой стратегии фестиваль удерживает широкую аудиторию, поддерживает независимых музыкантов и закрепляет регион на фестивальной карте страны, усиливая его культурный и туристический потенциал.*

### Другие примеры

- *Крупнейший фестиваль электронной музыки «Пари Фест» в Нижнем Новгороде привлекает десятки тысяч зрителей ежегодно и превратился в значимый бренд региона. Благодаря фестивалю сформировалась местная музыкальная сцена, расширились возможности для молодых артистов и специалистов, появился стимул для развития инфраструктуры и создания новых событий. Проект демонстрирует, как федеральные*



бренды могут стать партнерами в формировании культурного продукта, востребованного на международном уровне.

- Фестиваль электронной музыки «КРУТО», проводимый на территории бывшего заброшенного лагеря в селе Крутояк (Челябинская область), демонстрирует, как культурная инициатива может трансформировать удаленную локацию в точку притяжения федерального масштаба. Проект основан на переосмыслении пространства: заброшенная инфраструктура была преобразована в современную фестивальную площадку с опен-эйр сценами, кемпингом и культурными программами.

#### Варианты подсценариев

1. **Событийный туризм как драйвер экономики** — развитие инфраструктуры и сервисов вокруг фестиваля.
2. **Образовательные программы и стажировки** с участием мировых продюсеров и промоутеров.
3. **Международный экспорт российской музыки** через шоукейсы и коллаборации.
4. **Формирование регионального музыкального кластера** вокруг фестивальной площадки.
5. Создание ежеквартальных музыкальных резиденций

#### Актуальность для разных направлений

Сценарий оказывает мультипликативный эффект на разные сегменты индустрии. Для артистов и продюсеров — это площадка для выступлений, коллабораций и выхода на международную сцену. Для технических специалистов — доступ к современному оборудованию и практическому опыту. Для менеджеров и промоутеров — возможность создания профессиональных связей и обучения. Для образовательных учреждений — база для стажировок и практических программ. Для регионального туризма и малого бизнеса — рост спроса и создание рабочих мест.

#### Мероприятия по развитию индустрии<sup>3</sup>

1. Организация ежегодного международного фестиваля электронной музыки.
2. Создание инфраструктуры вокруг фестивальной площадки (студии, опен-эйр сцены, технобазы).
3. Формирование партнерств с глобальными брендами и музыкальными сервисами.
4. Создание акселератора для молодых артистов и музыкальных команд.
5. Развитие культурного туризма и инфраструктуры.

## Сценарий 2. Создание отраслевой инфраструктуры и экосистемы развития новой музыки в регионе

Этот сценарий предполагает формирование полной экосистемы музыкальной индустрии, ориентированной на создание новой музыки, развитие лейблов и продюсерских центров, поддержку авторов и саунд-дизайнеров, а не только исполнителей, и сохранение наследия. Модель включает инфраструктурные, образовательные и институциональные элементы,

---

<sup>3</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Музыка»"

позволяющие региону стать центром современной музыкальной сцены, привлекать таланты, инвесторов и компании, а также экспортировать музыкальный продукт.

Основная идея — создать условия, в которых регион становится выгодным и удобным местом для рождения, развития и коммерциализации нового музыканта или музыкального проекта: от первых экспериментов до индустриального успеха.

### **Логика реализации**

- Формирование ядра компетенций и образовательной инфраструктуры
  - Создание программ по саунд-дизайну, продюсированию, авторским правам, работе с дистрибуцией и стримингами.
  - Партнерство с Moscow Music School, Академией современной музыки, профильными вузами и школами.
  - Формирование лабораторий звукозаписи, репетиционных пространств, медиа-центров и мобильных кэмпов.
  - Поддержка перехода от «исполнительского образования» к образованию создателей.
- Создание акселератора и программы поддержки музыкальных стартапов
  - Отбор музыкальных проектов и команд, работающих в новых жанрах и форматах.
  - Наставничество от продюсеров, лейблов, стримингов и юристов.
  - Гранты региона, контракты на создание аудиовизуального контента, синхронизации.
  - Финансирование участия в шоукейсах, международных фестивалях и экспортных программах.
- Релокация музыкальных компаний и студий
  - Преференции по налогам, аренде, оборудованию, инфраструктуре.
  - Размещение независимых лейблов, продакшенов, студий саунд-дизайна, букинг-агентств.
  - Создание «музыкального кластера» как физической точки силы.
  - Условия для того, чтобы компании регистрировались в регионе и оставляли НДС и рабочие места.
- Формирование отраслевой площадки и событийного ядра
  - Создание флагманского музыкального отраслевого события / шоукейса, аналогично Play Port Fest в Калининграде для индустрии видеоигр.
  - Привлечение продюсеров, инвесторов и стримингов как участников отбора проектов.
  - Создание места для диалога с властью и индустрией, обсуждения цензурных и правовых вопросов.
  - Возможность инвестирования и подписания контрактов внутри события.
- Экосистема партнерств с индустрией

- VK Music, «Звук», «Яндекс Музыка», МТС Live, букинг-агентства, медиа.
- Доступ артистов к дистрибуции, продвижению, алгоритмам, маркетинговым инструментам.
- Система поддержки выхода на международные стриминги и конкурсы.

## Региональный контекст

Этот сценарий подходит для регионов с амбициями стать центром современной музыкальной индустрии и обладающих потенциалом для формирования новых экономических специализаций в сфере креативных индустрий. В первую очередь — для территорий, где уже существуют активные молодежные культурные сцены, локальные фестивали, университетская среда и присутствуют запрос и энергия на развитие нового звучания: Урал (Екатеринбург и Челябинск), Татарстан (Казань), Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Красноярск, Пермь, Новосибирск. В таких регионах есть концентрация талантов, пространств и культурных инициатив, но пока отсутствует системная инфраструктура и экономическая модель, удерживающая артистов и музыкальные компании.

Для экономически сильных субъектов федерации сценарий может стать инструментом позиционирования и международного брендинга, а для территорий с ограниченным бюджетом — способом получить высокую отдачу при минимальных капитальных вложениях за счет интеллектуальных и цифровых ресурсов. Модель особенно актуальна для регионов, которые стремятся сформировать собственную «точку силы» и выйти из конкуренции по культурным остаткам, переориентировавшись на создание новой ценности и экспорт музыкального продукта.

## Кейс региона (кросс-индустриальный)

- Москва демонстрирует, как создание институционального центра может запустить развитие полноценной экосистемы современной музыки. Институт Музыкальных Инициатив (ИМИ) стал ключевой площадкой, объединяющей образование, профессиональное сообщество и индустриальные сервисы: здесь артисты, продюсеры и менеджеры получают доступ к современным знаниям, дистрибуции, юридической поддержке и инфраструктуре для продвижения. EMI проводит отраслевые мероприятия и конференции, формирует диалог с крупными игроками (VK Music, «Звук», МТС Live) и снижает барьеры входа на рынок, позволяя музыкантам развиваться по международным стандартам. Этот пример показывает, что один институциональный центр способен стать точкой сборки индустрии и моделью для регионов, желающих сформировать собственную музыкальную инфраструктуру и удерживать таланты.

## Варианты подсценариев

- **Кластер саунд-дизайна и музыки для медиа**  
Регион формирует центр развития музыкального сопровождения для смежных индустрий — кино, видеоигр, рекламы, спортивных мероприятий и цифрового контента. В этой модели основная ценность заключается в производстве оригинального аудио, саунд-дизайна и композиций для коммерческих продуктов, что делает музыку инструментом экспортируемой креативной услуги. Формируются студии звукозаписи, лаборатории аудиотехнологий, образовательные программы и позиции для сотрудничества с режиссерами, брендами и продакшен-компаниями.

- **Продюсерская столица**

Регион становится точкой силы для музыкальных менеджеров и лейблов, создавая инфраструктуру сопровождения артистов: продюсерские центры, букинг-агентства, команды по разработке стратегии продвижения, юридическую поддержку и сервисы по авторским правам. Здесь создается среда, в которой артист может пройти путь полного цикла: от первого трека до цифровой дистрибуции, шоукейса и международного контракта. В такой модели регион становится «фабрикой смыслов» и профессиональной платформой роста.

- **Жанровая столица**

Регион делает ставку на развитие конкретного жанра и формирование вокруг него сообщества, эстетики и культурного кода — как Ижевск в 90-е со своей уникальной электронной сценой. В рамках этого подхода создаются фестивали, медиатека, академия жанра, исследовательские программы, локальная инфраструктура и экспортная стратегия. Формируется образ территории, ассоциирующейся с новым звучанием, что усиливает брендинг региона и притягивает аудиторию, артистов и медиа.

- **Столица музыкальных технологий**

Фокус на технологиях и новых форматах музыкального опыта: ИИ-музыка, live-stream-концерты, VR-перформансы, цифровые сцены, эксперименты с нейронными сетями и интерактивным звуком. Появляются лаборатории, исследовательские центры и демонстрационные площадки, соединяющие музыку с ИТ-сектором и университетскими научными средами. Это направление может стать драйвером экспорта технологических решений и образовательных программ, а также точкой входа в международные инновационные проекты.

## **Актуальность для разных направлений**

Сценарий создания отраслевой инфраструктуры применим ко всем направлениям современной музыкальной индустрии, поскольку формирует универсальную среду, в которой могут развиваться как авторские проекты и продюсерские команды, так и специализированные технологические сегменты. Для независимых артистов и лейблов он обеспечивает доступ к профессиональной звукозаписи, продвижению и дистрибуции, создавая возможность самостоятельно строить карьеру без необходимости переезда в столичные центры. Для саунд-дизайнеров и композиторов он открывает рынок смежных индустрий — кино, игрового сектора, спорта, рекламы и цифровых медиа, где музыка становится частью высокодоходных сервисов и экспортируемой креативной услуги. Для жанровых субкультур — электронной музыки, постпанка, хип-хопа, этно- и экспериментальных сцен — такая модель формирует пространство роста, институциональную поддержку и возможность перехода от локального сообщества к профессионализированной индустрии.

## **Мероприятия по развитию индустрии<sup>4</sup>**

1. Создание центра компетенций в музыке и аудиовизуальном производстве.
2. Программа релокации компаний и студий.
3. Создание отраслевого фестиваля / рынка / шоукейса.
4. Международные связи и экспорт.

---

<sup>4</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе “6. Дорожная карта по развитию индустрии «Музыка»”

5. Гранты, субсидии, микрозаймы, налоговые стимулы.
6. Региональный фонд музыки.

### Сценарий 3. Международная интеграция и экспорт музыки

Сценарий международной интеграции предполагает системный выход региональной музыкальной индустрии за пределы внутреннего рынка за счет участия в международных фестивалях, шоукейсовых платформах, конкурсах, образовательных программах и профессиональных выставках. Выход на глобальные площадки открывает артистам доступ к новым аудиториям, продюсерам, инвесторам, лейблам и дистрибьюторам, формируя конкурентное преимущество региона на уровне культурной дипломатии и творческого экспорта.

В этой модели регион рассматривает музыку не только как форму культурной идентичности, но и как экономический ресурс, способный приносить доход через международные синхронизации, стриминговые платформы, концертные туры, цифровые продажи и лицензирование авторских прав. Создание программ поддержки и финансирования международного участия, партнерств с зарубежными фестивалями, а также механизмов подключения к глобальным стримингам и рынкам превращает музыку из локального феномена в инструмент продвижения территории и построения ее культурного бренда.

#### Логика реализации

- Регион развивает образовательные программы, студии, сообщества и индустриальные события, чтобы музыканты и продюсеры соответствовали международным стандартам качества.
- Вводятся гранты и программы финансирования участия в международных шоукейсах, создаются партнерства с зарубежными фестивалями, стримингами и культурными институтами.
- Обучение международным контрактам, авторским правам, дистрибуции и тур-менеджменту обеспечивает способность работать на глобальном рынке.
- Создается шоукейс или музыкальный форум, который привлекает лейблы, продюсеров и инвесторов, формируя точку входа мировых игроков в регион.
- Региональные артисты участвуют в ключевых шоукейсах и фестивалях, создают международные ко-продукции и коллаборации.
- Музыка становится инструментом позиционирования региона, формируется образ территории как центра новой музыкальной культуры.

#### Региональный контекст

Этот сценарий подходит регионам, которые стремятся выйти за пределы локальной культурной сцены и сформировать собственный международный профиль, используя музыку как инструмент экономического и имиджевого развития. В первую очередь это территории с активной молодежной средой, растущими независимыми сценами и интересом к новым жанрам, но пока без системной модели экспорта и индустриальной поддержки. Для таких регионов международная интеграция является способом усилить узнаваемость, привлечь инвестиции и превратить локальную сцену в экспортируемую культурную ценность.

Сценарий подходит как экономически сильным субъектам, которым важно укрепить глобальный бренд территории, так и регионам со скромными ресурсами, где ставка на талант, образование и международные партнерства может дать высокий эффект при минимальных

вложениях. В обоих случаях международное присутствие становится стратегическим инструментом, позволяющим региону занять уникальное место в национальной креативной экосистеме.

### **Кейс региона (кросс-индустриальный)**

- *Москва демонстрирует, как стратегия международной интеграции может развиваться через независимые музыкальные инициативы. До 2022 г. одним из ключевых инструментов международного продвижения российской сцены был фестиваль «БОЛЬ», который стал площадкой для обмена талантами и закрепления российской независимой музыки на европейском рынке. Фестиваль выходил за рамки локального события, организуя европейские туры, совместные шоукейсы и концертные маршруты, в рамках которых российские артисты выступали в Берлине, Праге, Вене, Варшаве и других городах, а зарубежные музыканты приезжали в Москву. Таким образом формировалась устойчивая профессиональная сеть, обеспечивающая обмен аудиториями, коллаборации и появление международных контрактов. «БОЛЬ» стала примером того, как независимый фестиваль может выполнять роль культурного моста и способствовать экспорту музыки, превращая локальную сцену в глобальный феномен и укрепляя статус Москвы как центра современной музыкальной экосистемы.*

### **Другие примеры**

- *Российский пост-панк — один из наиболее ярких примеров того, как локальная музыкальная сцена может стать международным феноменом без институциональной поддержки и при минимальных ресурсах. В конце 2010-х годов в Екатеринбурге и ряде других городов Урала сформировалась независимая пост-панк-сцена, опиравшаяся на DIY-культуру (do it yourself, в переводе «сделай сам»), небольшие локальные площадки, самостоятельные релизы и внутреннюю солидарность артистов. Отсутствие доступа к крупным медиаресурсам и традиционной инфраструктуре заставило музыкантов ориентироваться не на российский рынок, а на международную аудиторию, где эстетика «русского пост-панка» была воспринята как уникальная и аутентичная.*

### **Варианты подсценариев**

#### **1. Экспорт артистов и гастрольные маршруты**

Регион формирует систему поддержки концертных туров за рубежом, создавая партнерства с международными промоутерами, клубами, агентствами и фестивалями. Артисты получают возможность выступать на европейских, азиатских и ближневосточных площадках, расширяя аудиторию и закрепляя культурное присутствие региона.

#### **2. Шоукейс-дипломатия**

Создаются международные шоукейс-сессии и обменные программы, когда регион отправляет делегации на крупные музыкальные форумы и одновременно приглашает зарубежных кураторов, лейблов и продюсеров на флагманское событие внутри региона. Формируется профессиональная сеть и экспортная витрина.

#### **3. Международные коллаборации и ко-продукции**

Регион развивает программу совместных релизов, ремиксов и студийных резиденций с иностранными артистами, продюсерами и школами музыки. Такая модель усиливает кросс-культурную коммуникацию, повышает качество контента и облегчает вход на новые рынки через партнерские аудитории.

#### **4. Экспорт музыкальных сервисов и экспертизы**



Фокус смещается на экспорт компетенций — саунд-дизайна, музыки для кино, игр, рекламы, спортивных и медиапроектов, продюсерских и менеджерских услуг. Регион позиционируется как поставщик интеллектуального продукта, интегрируясь в международные цепочки создания аудиовизуального контента.

#### 5. Цифровой экспорт и глобальные релизы

Регион поддерживает дистрибуцию контента на международных платформах, а также выход на зарубежные плейлисты и медиа. Используются цифровые стратегии, виниловые релизы, мерч, клипы и документальный контент как инструменты продвижения на мировом рынке.

### Актуальность для разных направлений

Сценарий международной интеграции актуален для всех сегментов музыкальной индустрии, поскольку создает универсальные возможности роста и экспортной капитализации. Для независимых артистов и лейблов он открывает прямой доступ к зарубежной аудитории, профессиональным площадкам и новым источникам дохода. Для саунд-дизайнеров, композиторов и продакшен-команд — выход на глобальный рынок аудиовизуальных сервисов, где музыка используется в кино, играх, рекламе и цифровом контенте. Для жанровых сцен — возможность превратить локальную эстетическую уникальность в международный культурный бренд. Для технологических направлений — поле для экспериментов с ИИ-музыкой, VR-перформансами и цифровыми концертами, которые высоко востребованы в мировом контексте. Таким образом, международная интеграция становится инструментом для системного масштабирования индустрии и превращения регионального культурного продукта в экспортный актив.

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>

1. Создание центра компетенций в музыке и музыкальном продюсировании на базе ведущего вуза или культурного института региона.
2. Открытие лабораторий звукозаписи и аудиотехнологий (саунд-дизайн, музыка для медиа, VR / ИИ).
3. Запуск грантов и программ софинансирования участия в международных фестивалях и шоукейсах.
4. Создание экспертного совета по музыкальной индустрии и поддержка юридических и авторских сервисов.
5. Реализация программы экспорта музыки и международных релизов совместно со стриминговыми платформами и лейблами.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Музыка»

### 4.1. Основные запросы музыкального сообщества

Анализ запросов музыкального сообщества выявляет ключевую особенность отрасли: ее развитие сдерживается не столько нехваткой творческого потенциала, сколько системными инфраструктурными, финансовыми и регуляторными барьерами. Музыкальная

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Музыка»"

индустрия, формируемая преимущественно микробизнесом, независимыми артистами, фриланс-командами и малыми студиями, остро нуждается в целевых мерах поддержки, адаптированных под ее специфику — проектный характер занятости, высокие затраты на производство, необходимость современной инфраструктуры и важность институциональной поддержки для продвижения и монетизации.

Для разных регионов характерны различные запросы музыкального сообщества: для одних приоритетом является создание условий для выхода артистов на всероссийский уровень и конкуренция с федеральными игроками; для других — сохранение и развитие музыкального образования и культурных институций. Начиная с 2022–2023 гг. значительная часть регионов демонстрирует растущий запрос на поддержку экспортных программ и международной интеграции российских музыкантов.

Ниже приведены типовые запросы отрасли, характерные для большинства регионов. Однако они не учитывают уникальность локального контекста и разный уровень зрелости музыкальной индустрии, поэтому рекомендуется проводить регулярный мониторинг потребностей местных профессиональных сообществ.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Критичность |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в единой платформе для подачи заявок на гранты и унификации критериев оценки проектов;</li> <li>• нехватка грантовых программ;</li> <li>• доступ к льготным кредитам (по аналогии с туристической отраслью) для строительства и реконструкции площадок.</li> </ul>          | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в современных учебных программах, включающих цифровую музыку, работу с ИИ, звукорежиссуру и маркетинг;</li> <li>• необходимы программы повышения квалификации и стажировки с участием индустриальных партнеров.</li> </ul>                                                  | Высокая     |
| Инфраструктура       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• модернизация оборудования, реконструкция залов, создание репетиционных баз и опен-эйр площадок;</li> <li>• потребность в технологической независимости — импортозамещении ПО и оборудования, разработке отечественных цифровых аудиостудий (аналог Ableton Live, FL Studio).</li> </ul> | Высокая     |
| Продвижение          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• необходим централизованный орган, отвечающий за продвижение российской музыки на международных рынках;</li> </ul>                                                                                                                                                                       | Средняя     |



|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• регулирование ИИ, упрощение защиты интеллектуальных прав, внесудебное блокирование пиратских сайтов;</li> <li>• необходимость налоговых льгот и преференций для сотрудников креативных индустрий (по аналогии с ИТ-сектором);</li> <li>• правовая неопределенность требует разработки концепции регулирования авторских и смежных прав.</li> </ul> | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия между музыкантами, бизнесом и властью.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | Низкая  |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерес к программам поддержки экспорта услуг, менторства и международной кооперации для молодых артистов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | Средняя |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие музыкальной индустрии: создание доступных финансовых инструментов для начинающих артистов, продюсерских команд и независимых студий; модернизация образовательных программ в вузах, колледжах и домах творчества; развитие базовой инфраструктуры для репетиций, записи и концертной деятельности. Успешная региональная политика в сфере музыки заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основанной на реальных потребностях музыкального сообщества и нацеленной на формирование устойчивой экосистемы, способной развивать таланты, привлекать аудиторию и обеспечивать экономический рост отрасли.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Музыка»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Музыка»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии «Музыка». Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, уход международных стриминговых сервисов, звукозаписывающих компаний и прокатного оборудования с российского рынка в 2022–2024 гг. стал краткосрочным глобальным драйвером, который стимулировал рост отечественных цифровых платформ, усиление спроса на локальные студии и продюсерские команды, а также увеличение числа независимых релизов. Одновременно значимым долгосрочным региональным драйвером стало появление и развитие региональных музыкальных фестивалей, формирующих культурные точки притяжения, инфраструктурный спрос и узнаваемость локальных сообществ. Такие события развивают экосистему вокруг себя, дают артистам сцену и аудиторию, привлекают туристические и инвестиционные потоки и укрепляют региональную идентичность. Примеры: «МИР Сибири» (Красноярский край), «Дикая мята» (Тульская область),

*Ruskeala Symphony* (Карелия), «Мелодия БРИКС» (Ульяновск), *Saint Petersburg Jazz Festival* (Санкт-Петербург).

| Драйвер                                                               | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий спрос на продукт / услугу                                     | Рост цифрового потребления музыки — увеличение аудитории отечественных стримингов (55+ млн пользователей), импортозамещение и локализация контента — 90% русскоязычных треков, рост национальных лейблов и платформ, активизация внутреннего рынка после ухода международных мейджоров (Warner, Sony, Universal). |
| Ресурсная обеспеченность                                              | Технологическое развитие — появление ИИ-инструментов, цифровых аудиостудий, онлайн-платформ для бронирования площадок.                                                                                                                                                                                            |
| Поддержка на федеральном уровне                                       | Государственная поддержка креативной экономики (Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, поручения Президента РФ, запуск национальных программ поддержки креативных индустрий).                                                            |
| Высокий экспортный потенциал                                          | Выход артистов на рынки БРИКС+, интерес к российской сцене и электронным жанрам.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Развитие смежных отраслей                                             | Интеграция музыки с кино, видеоиграми, рекламой и модой.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Развитие фестивальной культуры                                        | Спрос на массовые мероприятия и международные форматы.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Локальная музыка                                                      | После сокращения международных гастрольных программ аудитория начала активнее интересоваться российскими артистами, что привело к увеличению продаж билетов, стриминга и повышению внимания к новым жанрам.                                                                                                       |
| Уход зарубежных исполнителей и ограничение туров иностранных артистов | Освободившиеся концертные площадки, фестивальные слоты и медиапространство стали доступными для российских музыкантов, открыв возможности для стремительного роста независимых сцен.                                                                                                                              |

Для регионов с богатым и ярким культурным наследием наиболее значимыми являются драйверы, связанные с развитием региональной идентичности, и государственная поддержка.

Для крупных регионов с развитым реальным сектором экономики будет важна возможность интеграции музыки в другие отрасли экономики (туризм, индустрия впечатлений). Дополнительным фактором успеха становится способность региональных властей и бизнеса создать устойчивые связи между образовательными учреждениями, существующими игроками и региональными заказчиками, что позволяет сформировать полноценный бизнес-цикл и запрос на музыку в регионе.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Музыка»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Правовая неопределенность в сфере авторских и смежных прав, нерегулируемое использование ИИ.</li><li>• Рост пиратского контента и слабая защита прав правообладателей.</li><li>• Импортная зависимость от зарубежного ПО и оборудования.</li><li>• Отсутствие централизованной аналитики и данных для планирования и прогнозирования спроса.</li></ul> |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Дефицит кадров: нехватка менеджеров, продюсеров, звукорежиссеров, низкая квалификация преподавателей.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаток финансирования и сложность получения грантов; отсутствие единой системы поддержки.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие современной инфраструктуры в регионах: нехватка залов, студий, площадок, оборудования.</li><li>• Неравномерность развития регионов: концентрация до 90% выручки в Москве.</li></ul>                                                                                                                                                         |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Низкая экспортная активность и слабое продвижение российских артистов на мировом рынке.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |

Для преодоления барьеров развития музыкальной индустрии регионам необходима скоординированная политика, направленная на создание собственных точек роста: совершенствование регулирования авторских прав и использования ИИ, усиление защиты от пиратства и формирование аналитической базы; развитие кадрового потенциала через обновление образовательных программ и подготовку специалистов; создание доступных финансовых инструментов и единой системы поддержки; модернизация инфраструктуры — студий, залов и оборудования; а также усиление экспортной активности и продвижение артистов на международных рынках. Комплексные меры позволят сформировать устойчивые региональные музыкальные экосистемы.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Музыка»

Развитие индустрии «Музыка» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии «Музыка» в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                       | Описание применения в музыке                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные фонды поддержки культуры и креативных индустрий;</li><li>• Грантовые программы;</li><li>• Субсидии на развитие музыкальных проектов;</li><li>• Льготное кредитование.</li></ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Финансирование музыкальных проектов, студий звукозаписи, клубов, фестивалей и образовательных программ;</li><li>• Поддержка независимых артистов и продюсерских команд;</li><li>• Льготное кредитование площадок и инфраструктурных объектов.</li></ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Музыкальные кластеры и культурные пространства;</li><li>• Концертные площадки, клубы и open-эйр площадки;</li><li>• Студии звукозаписи, репетиционные базы;</li><li>• Техническое оборудование.</li></ul>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление профессиональной инфраструктуры для создания, записи и исполнения музыки;</li><li>• Оборудование для проведения мероприятий и трансляций;</li><li>• Рабочие пространства для музыкальных команд и независимых артистов.</li></ul>        |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Программы дополнительного профессионального образования и колледжи;</li><li>• Онлайн-школы по музыке и звукорежиссуре;</li><li>• Мастер-классы и стажировки от индустриальных экспертов;</li><li>• Детские школы искусств.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка специалистов — менеджеров, продюсеров, звукорежиссеров, артистов;</li><li>• Развитие современных компетенций (цифровая музыка, ИИ-инструменты, маркетинг);</li><li>• Формирование профессиональных связей.</li></ul>                         |

Информационные

- Отраслевые порталы, музыкальные медиа и профессиональные сообщества;
  - Аналитические центры и каталоги артистов;
  - Региональные фестивали и шоукейсы.
  - Площадки для продвижения артистов и обмена опытом; сбор данных о рынке и аудитории;
  - Презентация проектов и поиск партнеров, в том числе международных.
-

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Музыка»

| Мероприятие                                                                                      | Виды музыки     | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Форматы работы                                                                                                                                                                                   | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                  | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                                             | Региональный орган исполнительной власти <sup>6</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                                                  |                 |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |
| Проведение регулярного мониторинга и исследования музыкального рынка региона<br><br>Все сценарии | Все направления | Продвижение                        | В музыкальной индустрии отсутствует систематизированный подход к сбору и анализу данных, что мешает формировать эффективные стратегии развития и понимать реальные запросы аудитории. Для устранения этого барьера предлагается создать аналитический отдел. Финансирование проекта составит 0,1 млрд руб. из федерального бюджета. | 1. Создание единого центра аналитики<br>Создание системы сбора данных о рынке, аудитории, инфраструктуре и экспортном потенциале.<br><br>2. Создание открытой платформы с доступом для регионов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение конкурентоспособности индустрии на мировом рынке;</li> <li>Повышение уровня прозрачности отрасли.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ежегодные отчеты по состоянию музыкальной индустрии</li> <li>Аналитические исследования успешных международных кейсов по продвижению музыкальных направлений</li> <li>Мониторинг эффективности грантовой поддержки</li> </ul> | Министерство культуры                                 |

<sup>6</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

|                                                                                                                   |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка цифровой платформы по бронированию площадок для выступлений по всей РФ (кросс-региональная инициатива) | Все направления | Продвижение  | Инициатива направлена на создание цифровой платформы для бронирования концертных площадок по всей России. Сервис объединит информацию о залах, условиях аренды и доступных датах, обеспечит онлайн-бронирование и аналитику спроса. Проект позволит упростить организацию мероприятий и повысить эффективность использования инфраструктуры, при бюджете 0,1 млрд руб. из федерального бюджета. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание единой цифровой платформы для бронирования концертных площадок по всей стране.</li> <li>2. Создание системы онлайн-управления арендами с прозрачными условиями, тарифами и доступными датами.</li> <li>3. Создание аналитического модуля для мониторинга спроса, загрузки площадок и динамики мероприятий.</li> </ol>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доступности инфраструктуры в регионах;</li> <li>• Рост количества локальных культурных событий.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подключенных площадок</li> <li>• Рост уровня загрузки площадок на 25–30% за два года после запуска сервиса.</li> <li>• Сокращение времени организации мероприятий</li> </ul>                                               | Министерство Цифрового Развития                                                                                                                                   |
| Образовательная поддержка                                                                                         |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                   |
| Разработка программы подготовки кадров для музыкальной индустрии в регионе<br>Сценарий 2,3                        | Все направления | Производство | Программа объединит классическое музыкальное образование и практическое обучение менеджеров, продюсеров и специалистов по авторским правам. Особое внимание будет уделено цифровым дисциплинам, ИИ, звукорежиссуре и стажировкам с участием индустриальных партнеров.                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание совместных образовательных программ между вузами, колледжами и индустриальными партнерами.</li> <li>2. Создание практико-ориентированных модулей по цифровой музыке, ИИ, звукорежиссуре и музыкальному менеджменту.</li> <li>3. Создание системы стажировок и менторства на базе студий, фестивалей, лейблов и продюсерских компаний.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление на рынке высококвалифицированных, практико-ориентированных специалистов.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать обновленную программу подготовки кадров 2025–2035 гг.</li> <li>• Внедрить современные дисциплины.</li> <li>• Создать практикоориентированные курсы и стажировки совместно с лейблами и продюсерскими центрами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Министерство культуры</li> <li>• Министерство просвещения</li> <li>• Министерство науки и высшего образования</li> </ul> |



|                                                          |                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Программа поддержки сотрудников музыкального образования | Все направления | Производство | Инициатива направлена на повышение престижа и качества музыкального образования в России за счет поддержки преподавателей. Программа включает увеличение заработных плат, создание систем переподготовки и введение грантов и премий для лучших педагогов и учреждений. Мера позволит сократить отток кадров и повысить уровень подготовки специалистов в регионах, при бюджете 1 млрд руб. из федерального и региональных бюджетов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы финансовой поддержки преподавателей – повышение заработных плат и стимулирующих выплат.</li> <li>2. Создание программ переподготовки и повышения квалификации на базе ведущих вузов, студий и индустриальных центров.</li> <li>3. Создание грантовых конкурсов и премий для лучших педагогов и образовательных учреждений в сфере музыки.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение числа специалистов;</li> <li>• Повышение престижа отрасли.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение оттока преподавателей на 30% в течение двух лет после запуска программы.</li> <li>• Увеличение числа преподавателей, прошедших переподготовку и повышение квалификации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Министерство культуры</li> <li>• Министерство просвещения</li> <li>• Министерство науки и высшего образования</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Инфраструктурная поддержка

|                                                                                    |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Организация и- проведение международного музыкального фестиваля электронной музыки | Все направления | Дистрибуция | Инициатива предполагает организацию международного фестиваля электронной музыки, который укрепит позиции России на глобальной музыкальной арене и станет точкой притяжения для аудитории со всего мира. Бюджет проекта составит 2,4 млрд руб. с привлечением инвестиций крупных компаний. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание международной фестивальной площадки с участием мировых артистов и индустриальных спикеров.</li> <li>2. Создание партнерских программ с крупным бизнесом и брендами для инвестиций, спонсорства и маркетинговой интеграции.</li> <li>3. Создание экспортной программы продвижения российских артистов через шоукейсы, коллаборации и международные медиа.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение количества крупных концертов</li> <li>• Повышение интереса к российской музыке за рубежом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организовать ежегодный международный фестиваль с участием более 100 тыс. зрителей.</li> <li>• Обеспечить участие не менее 50 российских и зарубежных артистов.</li> <li>• Внедрить программы поддержки молодых музыкантов.</li> </ul> | Министерство культуры |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|

|                                                                                                                             |                                                                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Создание<br>регионального<br>Центра<br>современной<br>музыки и<br>продюсиро-<br>вания<br><br>Сценарий 2                     | Все<br>напра-<br>вления                                                | Все этапы | Инициатива направлена на формирование ядра компетенций и создание инфраструктуры для профессионального развития музыкантов, продюсеров и специалистов индустрии. Центр объединит образовательные программы, студии звукозаписи, репетиционные пространства, медиацентр и юридическую поддержку. Цель — обеспечить доступ к современным инструментам и ресурсам для создания и продвижения музыкального продукта. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание образовательных интенсивов и мастерских с участием продюсеров, звукорежиссеров, лейблов и представителей стриминговых сервисов.</li> <li>2. Создание сети студий звукозаписи, продакшен-зон и репетиционных пространств, доступных артистам, командам и образовательным программам.</li> <li>3. Создание службы юридической и дистрибуционной поддержки, консультирующей по авторским правам, контрактам, лицензированию, монетизации и продвижению в цифровой среде.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост числа компаний, зарегистрированных в регионе</li> <li>• Увеличение рабочих мест в музыкальной индустрии</li> <li>• Формирование бренда региона как музыкального центра</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов музыкального кластера</li> <li>• Рост рабочих мест</li> <li>• Рост налоговых поступлений и оборота индустрии</li> </ul>         | Министерство<br>экономики и развития |
| Запуск<br>акселератора<br>музыкальных<br>проектов и<br>программы<br>поддержки<br>музыкальных<br>стартапов<br><br>Сценарий 2 | Все<br>напра-<br>вления<br>(в<br>особен-<br>ности<br>саунд-<br>дизайн) | Все этапы | Инициатива направлена на поддержку развития новых музыкальных проектов, лейблов, продакшен-команд и технологических решений в индустрии. Включает наставничество от игроков рынка, финансовую поддержку, доступ к стриминговым сервисам и участие в шоукейсовых программах. Цель — создать прозрачный путь роста для артистов и команд, ускорить развитие индустрии и обеспечить                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание программы акселерации и наставничества с участием продюсеров, лейблов, музыкальных сервисов, юристов и маркетологов индустрии.</li> <li>2. Создание системы финансовой поддержки — грантов, микрозаймов, конкурсных отборов и контрактов на создание аудио- и видеоконтента.</li> <li>3. Создание механизма выхода проектов на</li> </ol>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание новых музыкальных команд, лейблов и музыкальных стартапов, работающих на региональном и международном рынках</li> <li>• Создание условий для быстрого роста и профессионализации артистов</li> <li>• Создание отечественных цифровых решений в музыкальной индустрии</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников акселератора</li> <li>• Привлеченные инвестиции и объем грантовой поддержки</li> <li>• Количество созданных проектов</li> </ul> | Министерство<br>экономики и развития |

экспорт музыкального  
продукта.

мировые площадки  
через участие в  
международных  
шоукейсах,  
фестивалях,  
экспортных миссиях и  
партнерства со  
стримингами.

|                                                                                                              |                         |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                             |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Программа<br>релокации<br>музыкальных<br>компаний и<br>создание<br>регионального<br>музыкального<br>кластера | Все<br>направ-<br>ления | Все этапы | Инициатива направлена на привлечение независимых лейблов, продакшенов, студий звукозаписи и саунд-дизайнерских компаний в регион через налоговые преференции, субсидии на аренду помещений и оборудования. Цель — сформировать физическую экосистему индустрии, создать рабочие места, закрепить таланты в регионе и превратить музыкальный сектор в новую экономическую специализацию территории. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание программы налоговых и арендных преференций для музыкальных компаний.</li> <li>2. Создание музыкального кластера как единого пространства развития индустрии — кампус с офисами, студиями, репетиционными залами, технобазой и концертными площадками.</li> <li>3. Создание службы интеграции бизнеса и поддержки релокации, включающей административное сопровождение, подбор площадей, помощь в оборудовании и доступ к государственным мерам поддержки.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание концентрации компаний и специалистов и формирование устойчивого музыкального рынка в регионе</li> <li>• Создание рабочих мест и рост налоговых поступлений, формирование новой экономической специализации территории</li> <li>• Создание бренда региона как центра современной музыкальной индустрии, привлекающего таланты, инвестиции и медийное внимание.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов кластера</li> <li>• Рост рабочих мест</li> <li>• Рост экономического оборота музыкального сектора</li> </ul> | Министерство<br>экономики и развития |
| Сценарий 2                                                                                                   |                         |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                             |                                      |

## Финансовая поддержка

|                                                                                                               |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Развитие инфраструктуры в регионах и введение льготных кредитов на строительство площадок<br><br>Все сценарии | Все направления | Продвижение | Инициатива направлена на модернизацию и строительство современных концертных площадок, студий и open-эйр пространств в регионах России. Проект предусматривает обновление оборудования, создание условий для обучения молодежи и доступности для маломобильных групп. Финансирование составит 45 млрд руб. (40 млрд — на инфраструктуру, 5 млрд — на льготное кредитование) из федерального бюджета с привлечением крупных компаний.           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы грантов для модернизации и строительства музыкальных площадок в регионах.</li> <li>2. Создание механизма льготного кредитования для частных студий, клубов и инфраструктурных проектов.</li> <li>3. Создание партнерских проектов с корпорациями для совместного строительства и оснащения площадок.</li> </ol>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост количества концертов в регионах</li> <li>• Повышение доступности современного оборудования для школьников и молодежи</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернизация существующих площадок</li> <li>• Строительство новых объектов</li> <li>• Создание программы льготного кредитования</li> </ul>                                    | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.),         |
| Создание региональной программы поддержки музыкальных фестивалей<br><br>Сценарий 1                            | Все направления | Дистрибуция | Инициатива направлена на поддержку ежегодного международного музыкального фестиваля как инструмента развития региональной индустрии и культурного бренда территории. Программа включает грантовую и организационную поддержку, сотрудничество с зарубежными артистами, продюсерами и сервисами, образовательные форматы и шоукейсы. Цель — сделать фестиваль драйвером роста музыкальной экосистемы, туризма и экспорта региональных артистов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовая поддержка организации фестиваля, привоза артистов, технического оборудования и образовательных программ.</li> <li>2. Заключение соглашений с крупными сервисами (VK Music, Яндекс Музыка, Zvuk, глобальные промоутеры), привлечение инвестиций и экспертизы.</li> <li>3. Софинансирование строительства сцены, студий, репетиционных пространств,</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост внутреннего и въездного туризма за счет событийного трафика</li> <li>• Формирование профессиональной музыкальной экосистемы вокруг фестиваля</li> <li>• Рост видимости региона и экспорта локальной музыки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество посетителей фестиваля и туристический эффект региона</li> <li>• Количество международных участников и партнерств</li> <li>• Количество публикаций в СМИ</li> </ul> | Министерство культуры<br>Министерство экономики<br>Министерство туризма |

кемпинга и технических зон, которые работают и после мероприятия.

## Нормативная поддержка

|                                                                                                    |                 |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Создание региональных офисов защиты авторских и смежных прав (IP-центров) для поддержки музыкантов | Все направления | Производство и дистрибуция | Инициатива предполагает создание сети региональных IP-центров, которые обеспечат юридическую поддержку исполнителей и музыкальных продюсеров, регистрацию авторских и смежных прав, консультации по лицензированию и работе с договорами, а также защиту контента в цифровой среде. Такая инфраструктура снизит правовую неопределенность и даст артистам доступ к профессиональным инструментам защиты и монетизации своих произведений. Цель — обеспечить справедливое вознаграждение, прозрачные механизмы работы с интеллектуальной собственностью и современные модели контрактов (опционы, эксклюзивы, международные лицензии). Центры станут связующим звеном между артистами, Российским Авторским Обществом, Всероссийской организацией интеллектуальной собственности, Национальной федерацией музыкальной индустрии и стриминговыми сервисами, а также внедрят мониторинг нарушений и антипиратские технологии. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание рабочей группы с индустрией (Национальная федерация музыкальной индустрии, эксперты, юристы) для разработки единой концепции регулирования.</li> <li>2. Создание новых правовых механизмов — внедрение опционов, эксклюзивов и стандартов вознаграждения.</li> <li>3. Создание системы мониторинга и ответственности за нарушение прав в цифровой среде (включая антипиратские инструменты и автоматизированную отчетность).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост доходов участников музыкальной индустрии за счет получения справедливого вознаграждения за объекты интеллектуальной собственности</li> <li>• Усиление защиты инвестиций в артистов и стимулирование создания нового музыкального контента.</li> <li>• Рост доходов правообладателей и повышение ответственности нарушителей за незаконное использование музыки в интернете.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение судебных споров по авторским правам на 30% к 2030 году.</li> <li>• Обучение новым нормам не менее 50% специалистов индустрии.</li> <li>• Запуск единой цифровой базы данных сиротских произведений.</li> </ul> | Министерство культуры |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии «Музыка» в регионах России — важный инструмент диверсификации экономики и формирования рабочих мест с высокой добавленной стоимостью. В отличие от сырьевых отраслей, музыкальный сектор опирается на человеческий капитал, креативность и интеллектуальные права, позволяя регионам, включая малые города, создавать продукты, востребованные на национальном и международном уровне. Музыка способствует развитию событийного туризма, оживляет локальные бизнес-экосистемы (от гостиничного и ресторанного бизнеса до транспорта и сферы услуг), формирует стабильный внутренний спрос и приносит прямой экономический эффект.

При системной поддержке музыкальная индустрия может стать мощным драйвером социального и культурного развития территорий: она формирует профессиональные сообщества, развивает образовательные траектории для молодых специалистов, снижает отток талантливой молодежи и предоставляет возможности карьерного роста независимо от масштаба города. Музыка становится механизмом повышения качества жизни и привлекательности региона — объединяя людей, создавая смысловые центры и усиливая идентичность территории через культурные проекты, фестивали и современную инфраструктуру.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Музыка» в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии «Музыка» без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Музыка» в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                                         | Срок                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                  | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2 месяца <sup>7</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1 месяц               |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1 месяц               |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2 месяца              |

<sup>7</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>           | Действующая система управления реализацией плана мероприятия с механизмами адаптации.                            | Постоянно |



## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**НФМИ (Национальная федерация музыкальной индустрии)** — институт развития, координирующий отраслевые исследования, поддержку артистов и разработку концепций правового регулирования (в т. ч. авторских прав и ИИ).

**R&D-центр креативной экономики** — научно-технологическая площадка, предназначенная для разработки отечественного программного обеспечения, оборудования и технологий звукозаписи в целях импортозамещения и технологической независимости.

**Сиротские произведения (орфанные произведения)** — объекты авторского права, правообладатель которых неизвестен или не установлен; использование таких произведений допускается при соблюдении особых процедур, регулируемых Федеральным законом «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» от 22.07.2024 № 190-ФЗ.

**Организации по коллективному управлению правами (ОКУП)** — некоммерческие структуры, управляющие правами авторов и исполнителей, распределяющие вознаграждение и обеспечивающие соблюдение авторских прав.

**Эксклюзив и опцион на контент** — договорные механизмы, регулирующие права на использование создаваемых произведений: эксклюзив закрепляет право за одним лицензиатом, опцион — право заключить лицензионный договор в будущем.

**Пиратский контент** — нелегальные копии музыкальных произведений, распространяемые без разрешения правообладателей; подлежит блокировке и правовой ответственности.

**Цифровой отпечаток** — технология идентификации нелицензионных копий аудио- и видеоконтента для предотвращения их распространения в интернете.

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Дистрибьютор** — организация или сервис, занимающийся распространением музыкального контента на цифровых и физических площадках. Дистрибьютор обеспечивает размещение релизов на стриминговых платформах, в магазинах, отслеживание роялти и аналитики, а также может предоставлять услуги продвижения и маркетинговой поддержки.

**Лейбл (звукозаписывающая компания)** — организация, которая инвестирует в артистов и их музыкальные проекты, занимается продюсированием, организацией записи, маркетингом, юридическим сопровождением и дистрибуцией музыкального контента. Лейблы могут быть крупными (major) и независимыми (indie), различаясь масштабом поддержки и коммерческой моделью.

**Лайн-ап (line-up)** — список артистов, заявленных для выступления в рамках концерта, фестиваля или музыкального события, структурированный по сценам и времени выступлений. Лайн-ап формирует жанровый характер события, определяет целевую аудиторию и является ключевым маркетинговым инструментом фестиваля.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Музыкальная студия** — специализированное пространство, оборудованное профессиональной техникой для записи, обработки, сведения и мастеринга звука. Включает аппаратные и акустические помещения, рабочие станции, микрофоны, инструменты и программное обеспечение. Музыкальная студия обеспечивает полный цикл создания аудиопродукта — от первичной записи до финального аудиофайла — и предоставляет услуги артистам, продюсерам, лейблам и компаниям, работающим с медиа-контентом. Кроме записи и звукового продакшена может выступать площадкой для образовательных программ, творческих резиденций и профессиональных сессий.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Музыка»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года №2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Федеральный закон «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации (в части регулирования использования сиротских произведений)» от 22.07.2024 № 190-ФЗ
5. Федеральный закон «Об обязательном экземпляре документов» от 29.12.1994 № 77-ФЗ
6. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ
7. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ
8. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 317 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие культуры"»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование: «Состояние и перспективы развития индустрии «Музыка»»

<https://asi.ru/library/creative/204355/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий, в том числе в рамках дорожной карты по музыке

<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российского музыки

<https://culture.gov.ru/>

**Агентство по технологическому развитию (АТР)** — программы содействия внедрению инновационных технологических решений, включая музыкальную индустрию

<https://atr.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Институт музыкальных инициатив (ИМИ)** — независимая некоммерческая организация, занимающаяся развитием музыкальной индустрии в России

<https://i-m-i.ru/>

**Music Academy by Yandex Music** — образовательные курсы и программы для артистов и индустрии, аналитика и исследования рынка.

<https://music.yandex.ru/artist/9247524>

**SAMESOUND** — медиа и образовательная платформа о музыкальном продакшене, оборудовании, индустрии и карьере музыкантов.

<https://samesound.ru/>

**RUSH (Russian Showcase)** — независимая инициатива по продвижению российских артистов на международные шоукейсы, помощь в экспорте музыки.

<https://rush.org.ru/>

**«Звук» / Zvuk Label** — сервис дистрибуции и продвижения музыки, партнерство со стримингом.

<https://zvuk.com/>

**VK Records** — лейбл и продюсерская площадка внутри экосистемы VK Music, которая поддерживает релизы артистов, дистрибуцию, маркетинг и интеграции в социальные платформы VK.

<https://vk-records.ru/>

**Союз композиторов России** — профессиональная организация, объединяющая композиторов и авторов музыки, предоставляющая экспертную поддержку, конкурсы и образовательные программы.

<https://unioncomposers.ru/>

**Национальная федерация музыкальной индустрии (НФМИ)** — объединение крупнейших компаний, защита прав индустрии.

<https://nfmi.ru/>

**РАО (Российское Авторское Общество)** — организация коллективного управления авторскими правами, обеспечивающая начисление и распределение авторского вознаграждения.

<https://rao.ru/>

**ВОИС (Всероссийская организация интеллектуальной собственности)** — защита смежных прав исполнителей и производителей фонограмм, юридическое сопровождение и лицензирование.

<https://rosvois.ru/>

**Zvonko Digital** — сервис цифровой дистрибуции и аналитики, помогающий артистам выпускать музыку на глобальных площадках и работать с маркетингом релизов.

<https://zvonkodigital.com/>

**Яндекс Музыка** — одна из крупнейших российских стриминговых платформ, поддерживающая новых артистов через редактируемые плейлисты, рекомендации и образовательные инициативы.

<https://music.yandex.ru/>

**Российский музыкальный союз** — объединение представителей индустрии, формирующее экспертную повестку, диалог с государством и отраслевые инициативы.

<https://rmu.org.ru/>

**РЦИС (Общероссийская общественно-государственная организация «Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности»)** — инфраструктурный центр и оператор сетевой платформы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.

<https://xn--h1apes.xn--p1ai/>

Типовой план развития  
креативной индустрии «Народные  
художественные промыслы  
и ремесла»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                                                     | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                                                     | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                                           | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                                               | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                                                       | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                                                         | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                                                    | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                                             | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                                               | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                                                   | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                                                   | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                                          | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....</b>                                                                  | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                                                   | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                                              | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                 | 9         |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                      | 10        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                    | 10        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                   | 11        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»..... | 11        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»..... | 13        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона.....                                                               | 13        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                                       | 14        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....</b>                                                                    | <b>16</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла».....                                                                           | 16        |
| Эффект 1. Усиление туристического предложения региона за счет НХП и ремесел .....                                                                           | 16        |
| Эффект 2. Социальная трансформация региона и развитие МСП.....                                                                                              | 17        |
| Эффект 3. Формирование узнаваемого территориального бренда региона.....                                                                                     | 17        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» в регионе .....                                                               | 18        |
| Сценарий 1. Усиление туристического предложения региона через продвижение НХП и ремесел .....                                                               | 18        |
| Сценарий 2. «НХП+».....                                                                                                                                     | 20        |
| Сценарий 3. Формирование нового культурного кода через специализацию на новых ремеслах .....                                                                | 23        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....</b>                                                     | <b>25</b> |

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1. Основные запросы профессионального сообщества индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                      | 25        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                        | 27        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                                | 27        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....                                                 | 29        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....</b>                              | <b>31</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» .....</b>                                    | <b>33</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                                                | <b>40</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                                     | 40        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                                             | 40        |
| <b>8. Приложения .....</b>                                                                                                           | <b>43</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                                               | 43        |
| Креативная экономика .....                                                                                                           | 43        |
| Инструменты развития .....                                                                                                           | 44        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» ..... | 46        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                                             | 47        |



# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для НХП и ремесел это может быть, например, производство более массовой сувенирной продукции, дизайнерское переосмысление ремесленного наследия, производство товаров НХП в люкс-сегменте и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические

сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов ее развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Индустрия народных художественных промыслов (НХП) и ремесел объединяет профессиональные, образовательные и производственные практики, направленные на создание и реализацию продуктов ручного труда с художественной ценностью. Индустрия объединяет наследие, мастерство и современное декоративно-прикладное искусство, выступая мостом между традициями и актуальной культурой.

Индустрия НХП и ремесел включает два ключевых сегмента. (1) Народные художественные промыслы — область культурной деятельности, одна из форм проявления традиций народного творчества, деятельность по созданию художественных изделий утилитарного и (или) декоративного назначения, осуществляемая на основе коллективного освоения и преемственного развития традиций народного искусства в определенной местности в процессе творческого ручного труда и (или) ручного труда с использованием средств механизации. Деятельность предприятий НХП регулируется Федеральным законом «О народных художественных промыслах» от 06.01.1999 № 7-ФЗ. (2) Ремесла — вид профессиональной деятельности по производству товаров преимущественно потребительского назначения мелкими партиями, в том числе по индивидуальным заказам, с использованием особых знаний, технологий, навыков и умений. Включает разнообразные виды деятельности: производство текстиля, одежды, столовой утвари, предметов интерьера и т.д. Статус ремесленника не формализован на федеральном уровне, в некоторых регионах деятельность ремесленников регламентирована региональным законодательством, если были приняты соответствующие нормативно-правовые акты.

В российской классификации индустрия НХП и ремесел обозначена кодом ОКВЭД 32.99.8 «Производство изделий народных художественных промыслов». Несмотря на узкоспециализированное название кода, под ним регистрируются компании, не относящиеся к отрасли, включая производства, занимающиеся распространением сувениров, изготовлением мебели и строительством. Отдельного кода для сегмента ремесел не существует, ремесленники регистрируются под производственными кодами и являются самозанятыми. Например, такими кодами могут быть: 23.41 «Производство хозяйственных и декоративных керамических изделий», 16.29 «Производство прочих деревянных изделий; производство изделий из пробки, соломки и материалов для плетения», 25.50 «Ковка, прессование, штамповка и профилирование, изготовление изделий методом порошковой металлургии», 13.20 — «Производство текстильных тканей» и др.

В большинстве регионов РФ индустрия НХП и ремесел представлена организациями НХП, сохранившимися со времен СССР, и небольшими ремесленными мастерскими. Основная концентрация компаний — в центральной России. Регионы, лидирующие по совокупной выручке индустрии — Московская (~20%), Нижегородская (~16%) и Владимирская области (~14%).

Состояние и развитие индустрии НХП и ремесел можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка НХП и ремесел в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество<br>Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП, ед.)                                                                                                                            |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлению «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы» (ед.), Количество выпускников по направлению «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы» в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                          |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество международных партнерств (ед.), Частота участия компаний региона в международных выставках (за рубежом) (ед.)                                                                                                                                                         |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

В индустрии народных художественных промыслов и ремесел цепочка формирования ценности имеет скорее линейный характер. В случае НХП традиции производства являются первичными, а продукт изменяется незначительно из-за требований художественных советов. Сегмент ремесел является более гибким, способным адаптироваться к изменению материалов, спросу и т.д. При этом отрасль в целом крайне зависима от индивидуальных мастеров и сохранения ручного труда, что увеличивает себестоимость производства и длительность производственного цикла по сравнению с промышленно-ориентированными креативными индустриями.

|          | Производство                                                                                                                                    | Дистрибуция                                                                                                                                                                           | Потребление                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Субъекты | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организации-производители НХП</li> <li>• Индивидуальные мастера НХП</li> <li>• Ремесленники</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отраслевые ярмарки</li> <li>• Онлайн-платформы</li> <li>• Социальные сети</li> <li>• Туристические операторы, гиды</li> <li>• СМИ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сувенирные магазины</li> <li>• Собственные торговые точки</li> <li>• Отраслевые ярмарки</li> </ul> |

- Ремесленные мастерские

- Маркеты локальных брендов
- Онлайн-платформы
- Социальные сети

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Действия | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспертиза художественного совета<sup>1</sup></li> <li>• Разработка серийного продукта</li> <li>• Разработка продукта на заказ</li> <li>• Создание физической основы (утилитарный предмет)</li> <li>• Декорирование (нанесение узора, гравировки, вышивки)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа корпоративным заказчикам</li> <li>• Продажа на ярмарках</li> <li>• Проведение выставок</li> <li>• Создание выставочных пространств и музеев</li> <li>• Создание коллабораций и использование интеллектуальной собственности</li> <li>• Проведение образовательных мероприятий</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Событийная торговля (присутствие на ярмарках, мероприятиях, арт-променадах и др.)</li> <li>• Продажа в собственных магазинах (офлайн и онлайн)</li> <li>• Реализация в сувенирных магазинах</li> <li>• Передача работ в музейные институции и образовательные учреждения</li> <li>• Передача мастерства, обучение, образовательные инициативы</li> </ul> |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Индустрия НХП и ремесел неоднородна с точки зрения уровня развития, и может быть представлена в том числе малыми мастерскими, не имеющими статуса организаций НХП. Кроме того, в регионе могут быть представлены не все звенья цепочки создания стоимости, а лишь отдельные ее элементы (например, только точки продаж или же производства с ограниченными каналами реализации и т.п.) Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона<sup>2</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии НХП и ремесел.

<sup>1</sup> Актуально для производителей НХП

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии НХП и ремесел, а не во всем спектре креативных индустрий.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии НХП и ремесел на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- разработка серийного продукта (устойчивые продуктовые линейки в одном или нескольких сегментах, например, столовая утварь, текстиль, обработка дерева и др., в доступном ценовом сегменте);
- создание продуктов на заказ (использование производственных мощностей для производства продуктов с индивидуальными характеристиками в более высоком ценовом сегменте);
- событийная торговля (проведение ярмарок, фестивалей, временных точек продаж и др.);
- передача мастерства и образовательная деятельность (обучение, проведение мастер-классов, просветительские проекты в сфере НХП).

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии НХП и ремесел в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.



### 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Шаги:

#### 3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы»;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере НХП и смежных областях.

#### 3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- производственные площади, ремесленные мастерские;
- образовательные организации с лабораториями и оборудованием для НХП и ремесел;
- шоурумы, выставочные пространства, сувенирные магазины и корнеры;
- пространства, где проходят ремесленные ярмарки и маркеты.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в производстве товаров премиального сегмента подтверждается, если в регионе присутствуют компании, генерирующие высокую долю выручки при небольших объемах производства, имеющие собственные каналы сбыта, а в регионе есть возможность обучения по необходимым для этих промыслов и ремесел специальностям.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала



Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии НХП и ремесел и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии НХП и ремесел в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии НХП и ремесел региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии НХП и ремесел и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии НХП и ремесел, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                 | Экономические показатели                                                                                                                    | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               | Дополнительные источники                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), СПАРК-Интерфакс <sup>3</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное), Минпромторг (федеральный, региональный) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы | Общероссийский классификатор изделий народных художественных промыслов и мест традиционного бытования промыслов, региональные реестры производителей НХП, Федеральная служба по интеллектуальной собственности, данные маркетплейсов (Ozon, Wildberries, «Яндекс Маркет») <sup>4</sup> |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» секторы экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Особенность индустрии НХП и ремесел заключается в необходимости балансировать между сохранением культурного наследия, ручной работой, художественной ценностью и экономической эффективностью. Индустрия функционирует преимущественно в виде ограниченного количества организаций НХП, работающих по канонам и проходящим

<sup>3</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

<sup>4</sup> Являются коммерческими компаниями.

экспертизу художественного совета для признания и получения льгот, и множества независимых студий и отдельных ремесленников, которые зачастую монетизируют свой труд через цифровые платформы и небольшие заказы.

| Тип                         | Описание                                                                                                            | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>             |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Создатели                   | Физические лица, непосредственно создающие ремесленные продукты и формирующие творческий потенциал отрасли          | Индивидуальные ремесленники, мастера, ремесленные артели, сотрудники организаций НХП                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Компании и организации      | Юридические лица, осуществляющие коммерческую деятельность в сфере НХП и ремесел и реализующие проекты в этой сфере | ЗАО «Гипюр» (Нижегородская область), ООО «Крестецкая Строчка» (Новгородская область), ООО ПП «Кизляр» (Республика Дагестан), ООО ВЮЗ «Русское серебро» (Костромская область), ОАО «Павловопосадская платочная мануфактура» (Московская область), АО «Гжельский фарфоровый завод» (Московская область)                                                                                          |
| Образовательные организации | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии НХП и ремесел      | Российский университет традиционных художественных промыслов (Санкт-Петербург, Москва, Сергиев Посад и др. филиалы), Высшая школа ремесел (Москва), Санкт-Петербургская государственная художественно-промышленная академия имени А. Л. Штиглица, Уральский государственный архитектурно-художественный университет (Екатеринбург), Гжельский государственный университет (Московская область) |
| Институты развития          | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста НХП и ремесел                         | Фонд развития НХП Нижегородской области, акселератор «Путь ремесленника» (межрегиональный проект), Ассоциация этнокультурных центров и организаций по сохранению наследия «ЭХО» (Республика Карелия)                                                                                                                                                                                           |

|                                                |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                                                       | Ассоциация народных художественных промыслов России, Ассоциация «Наследие и традиции», Национальный союз народных художественных промыслов, Ассоциация «Палата народных художественных промыслов Республики Крым», Ремесленная палата Республики Башкортостан |
| Партнеры                                       | Организации, вступающие с производителями товаров НХП и ремесел в стратегическое взаимодействие для совместного достижения целей и взаимной выгоды через коллаборации и совместные проекты | Фешен-бренды (Akhmadullina, Radical Chic), медиа («Новый русский»), выставочные проекты («Трын-трава», «Лепота», «Русская барыня»), Маркетплейсы (WB, Ozon, Авито), развлекательные платформы и ТВ (Kion, телеканал «Домашний»),                              |
| Спонсоры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (финансы, технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.)                        | Фонд президентских грантов, Президентский фонд культурных инициатив, инвестиционные компании (АФК «Система»), корпорации (Госкорпорация «Росатом», ПАО «Газпром»)                                                                                             |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Физическая инфраструктура                      | Производственные, выставочные пространства, шоурумы и магазины сырья для производства                                                                                                      | Музей Семеновской росписи (Нижегородская область), шоурум Karelian Design (Республика Карелия), Столярный коворкинг клуб «ДелоРук» (Санкт-Петербург)                                                                                                          |
| Цифровая инфраструктура                        | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в индустрии НХП и ремесел                                                                        | Маркетплейсы (Ozon, Wildberries, «Яндекс Маркет»), специализированные платформы («Ярмарка мастеров», «Ламбада»), социальные сети (VK, «Одноклассники»), Авито                                                                                                 |

|                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия | Ярмарки «Ладья», «Жар-птица» (Москва), Фестиваль Ceramania (Санкт-Петербург, Москва), «Петербургская ярмарка», ярмарка Artflection (Москва), Премия в области народных художественных промыслов «На родном» (Нижегородская область) |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

### 3. Сценарии развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Развитие индустрии народных художественных промыслов и ремесел обладает стратегическим потенциалом для регионов — развить уникальный бренд территории через уникальные традиции декоративно-прикладного искусства и современные формы предпринимательства. Развитие локальных ремесленных брендов, проведение всероссийских и международных фестивалей и поддержка живых традиций могут сформировать активное креативное сообщества и привлечь туристов. Развитие индустрии может показать сильные социальные и репутационные результаты: укрепление локальной идентичности, сохранение культурного кода и формирование статуса территории как центра «живого наследия».

##### Эффект 1. Усиление туристического предложения региона за счет НХП и ремесел

Крупные предприятия НХП и ремесленные мастерские могут привлечь в регион разнообразные группы туристов, от семей с детьми и до профессионалов, заинтересованных в традиционных ремеслах, став основной причиной поездки или дополнительной точкой назначения, которая увеличит среднюю продолжительность путешествия по региону.

Например, ежегодно в город Семенов (Нижегородская область) посещают около 11 тысяч туристов, желающих познакомиться с производством промысла. А в 2025 году ежегодный фестиваль «Золотая хохлома» привлечет более 40 тысяч гостей.

Другой пример — Деревня рюкюского стекла (Ryukyu Glass Village), крупный ремесленный кластер на Окинаве (Японии). Комплекс приглашает посетителей познакомиться с процессом создания стекла: здесь можно понаблюдать за работой искусных мастеров в производственных мастерских, купить товары локальных производителей и посетить музей с коллекцией антикварной посуды.

##### Эффект 2. Социальная трансформация региона и развитие МСП

Развитие индустрии народных художественных промыслов и ремесел выступает мощным инструментом социальной трансформации и роста сегмента МСП. Эта сфера по своей природе основана на небольших, часто семейных или кооперативных производствах, которые

обладают уникальным потенциалом для интеграции уязвимых групп населения, таких как люди с инвалидностью, пенсионеры или жители отдаленных поселений. Такие предприятия выполняют социальную функцию: они не просто создают продукт, но и вовлекают в осмысленную трудовую деятельность, сохраняют традиционные навыки,

Например, проект «От ба» — это проект, основанный в Воронежской области, который помогает пенсионерам со всей России продавать через интернет (сайт и социальные сети) связанные ими варежки, шапки, ажурные воротнички и другие изделия. В проекте задействованы более ста мастериц, самой пожилой из которых — 95 лет. География проекта охватывает разные регионы России, от Амурской области до Калининграда. Изделия от бренда продавались в ЦУМе, печатались на страницах Vogue.

Другой пример — проект «Простые вещи» в Санкт-Петербурге, которая объединяет творческие ремесла и инклюзию. Это мастерские для взрослых людей с ментальными особенностями. Проект фокусируется на создании керамики, текстильных изделий и работе в столярной мастерской. Участники под руководством мастеров создают уникальную, качественную продукцию, которая затем реализуется через магазин мастерской и онлайн-площадки, а также в коллаборации с крупными брендами.

### Эффект 3. Формирование узнаваемого территориального бренда региона

Локальные бренды народных художественных промыслов и ремесел становятся мощными культурными активами и «визитными карточками» своих регионов, формируя уникальный и конкурентоспособный территориальный бренд, узнаваемый на федеральном и международном уровне. Гжель, как один из старейших и самых знаменитых народных промыслов России, стала визуальным и культурным символом Московской области, а не просто сувениром или туристической достопримечательностью. Гжельские изделия традиционно входят в подарочный фонд Президента РФ, Правительства РФ, министерств и ведомств России, представлены за рубежом.

Другой пример — ремесленная специализация регионов Индии. Практически каждый индийский штат имеет уникальную ремесленную специализацию, например: вышивка чиканкари в Лакхнау (Уттар-Прадеш), синяя керамика в Джайпуре (Раджастан), ткань бандхани в Гуджарате или искусство дхокра в Чхаттисгархе. Эти промыслы не только формируют культурный бренд своих регионов и обеспечивают занятость миллионам людей (в отрасли занято более 7 млн человек), но и активно экспортируются.

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии НХП и ремесел, целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла» в регионе

### Сценарий 1. Усиление туристического предложения региона через продвижение НХП и ремесел

Этот сценарий предполагает, что регион фокусируется на интеграции отрасли НХП и ремесел в туризм, развитию событийных и музейных форматов. Главная цель заключается не только в увеличении турпотока, но и в создании уникального территориального бренда, основанного на культурной идентичности. Это трансформирует традиционный отдых в эмоциональный и смысловой опыт, повышая ценностное предложение региона.

Ключевой стратегической задачей является системное позиционирование региона как центра НХП. Для этого элементы традиционного дизайна должны стать основой визуального языка всей коммуникации — от сувениров до городской среды. Одновременно необходимо создать прозрачные региональные стандарты взаимодействия, которые регламентируют вопросы интеллектуальной собственности и коллабораций, превращая разовые проекты в устойчивую экосистему для бизнеса и мастеров.

Фундаментальной практической задачей остается организация эффективного диалога между НХП и представителями туристической отрасли. Для этого необходимо создать прямые каналы коммуникации и совместно разработать гибкие модели сотрудничества, которые уравнивают ограничения ручного производства с потребностями туристического рынка. Развитие инфраструктуры «живых» мастерских и открытых кластеров позволит представить НХП как динамичный и актуальный феномен, вовлекая туристов в непосредственное взаимодействие с культурным наследием.

#### Логика реализации

- Анализ текущего состояния отрасли НХП и ремесел в регионе и выделение ключевых игроков, наиболее успешных проектов и определение их специализации.
- Развитие туристической инфраструктуры в местах традиционного бытования НХП — от комфортных транспортных маршрутов и общепита до специализированных точек показа, экспозиционных и событийных пространств.
- Создание событийных точек притяжения — фестивалей, ярмарок, резиденций мастеров и др.
- Интеграция традиционных промыслов и ремесел в бренд региона — на уровне коммуникационных материалов, сувениров и городской среды.

#### Региональный контекст

Сценарий актуален для регионов, где присутствуют места традиционного бытования НХП и действующие предприятия, а также сформированы стабильные туристические потоки. Увеличение мест туристического показа позволит диверсифицировать текущее предложение, увеличит среднюю продолжительность пребывания и расширит потенциальную аудиторию локальных креативных проектов.

Регион, в котором уже существует сильный бренд или айдентика (например, туристический логотип, визуальная система городской навигации), может использовать этот ресурс



как платформу для расширения визуального языка — интегрируя паттерны НХП в сувенирную продукцию, брендинг мероприятий и другие коммуникационные материалы.

Для регионов, где туристические потоки скорее не сформированы и актуально развитие событийного направления — проведение фестивалей, выставок и других мероприятий. Однако они также потребуют наличия туристической инфраструктуры — достаточного количества мест в средствах коллективного размещения, транспорта, общепита.

### Кейс региона

- Нижегородская область оказывает комплексную поддержку организациям НХП. В регионе работает Фонд развития народных художественных промыслов Нижегородской области. Не считая стандартных мер, таких как субсидирование расходов на производство и участие в выставках, регион оказывает значительную информационную поддержку в различных направлениях. Например, в 2024 году в регионе была проведена первая в России ежегодная премия в области НХП «На родном». Также в регионе был создан Национальный туристский маршрут «С умыслом про промыслы», который строится как система раскрытия видового разнообразия ремесел и промыслов в местах их традиционного бытования, определенных ресурсным и поликультурным потенциалом местных сообществ. Кроме того, в развитие промыслов активно включены частные компании и инвесторы (ГК «Сладкая жизнь» в 2025 году открыла Музей городецкой росписи в Городце)

### Другие примеры

- В Московской области при большинстве производств НХП (Федоскино, Жостово, Гжель, Павловский Посад, Клин) открыты музеи мастерства. Предприятия НХП включены в состав специального туристического маршрута «Узоры Подмосковья», экскурсионную программу для участников «Активного долголетия», также разработаны специальные маршруты выходного дня, рекомендованные для школьников. В Клину работает музейный комплекс, посвященный елочным игрушкам, который включает масштабную экспозицию, фирменный магазин, кафе и гостиницу.
- В Рязанской области учрежден День НХП Рязанской области, который отмечается программой разнообразных мероприятий. Кроме того, в г. Скопин работает центр народных художественных промыслов и ремесел, а также ежегодно проходит международный фестиваль гончаров, программа которого включает выставки, мастер-классы, музыкальные выступления. Также в столице региона ежегодно проходит фестиваль лоскутной моды «Шили-были и носили», который привлекает мастеров из других регионов России.

### Варианты подсценариев

1. **Инфраструктурный**  
Создание физической инфраструктуры — туристских кластеров в местах бытования НХП, привлечение инвесторов для создания коллективных средств размещения (КСР), объектов турпоказа, точек общепита, развлекательных объектов.
2. **Событийный**  
Фокус на событийном туризме, проведение регулярных мероприятий, разработка и продвижение событийного календаря для разных целевых аудиторий.
3. **Смешанный**  
Физические площадки и событийное наполнение работает как единая экосистема,



где создаваемые пространства одновременно служат постоянными площадками для проведения фестивалей, ярмарок и мастер-классов. Это обеспечивает круглогодичную загрузку объектов и создает для туриста эффект непрерывного погружения в живую культурную среду региона.

### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий применим ко всем направлениям отрасли, от массовых товаров НХП и ремесленной продукции до люкс-сегмента, штучных товаров на грани утилитарных предметов и произведений искусства. Сценарий особенно актуален для регионов с богатым историческим наследием, где базируются организации НХП. Для регионов, где более развит сегмент современных ремесел, важно критически оценить конкурентоспособность локальных брендов и их потенциал в контексте привлечения туристов.

### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>**

1. Выделение грантов и / или субсидий для создания объектов туристического показа на базе производств НХП и ремесленных мастерских.
2. Проведение фестиваля НХП и ремесел.
3. Создание и продвижение тематических туристических маршрутов, получение статуса национального туристического маршрута.
4. Разработка концепций и внедрение паттернов НХП в городскую среду.
5. Развитие локальных брендов («Сделано в...») и приоритетное включение товаров НХП
6. Внедрение сертификаты подлинности как маркетингового инструмента для продвижения локальных товаров

## **Сценарий 2. «НХП+»**

Этот сценарий предполагает использование интеллектуальной собственности НХП как инструмента получения дополнительной прибыли и актуализации промыслов для современных потребителей. Его реализация строится на творческом переосмыслении культурного кода, заложенного в НХП — совокупности традиций, символов и ремесленных техник и адаптации его к запросам аудитории.

В рамках этого подхода предполагается тесное взаимодействие индустрии НХП и ремесел с другими креативными индустриями на основе проработанного регламента использования авторских прав, отчисления роялти и этичного обращения с культурным наследием. Данный сценарий позволяет интегрировать НХП и ремесла в различные креативные индустрии, таким образом развивая и эстетически обогащая креативные продукты, от предметного дизайна до кино.

При реализации сценария необходимо осмысленно подходить к культурному наследию. Важно не просто воспроизводить паттерны и технологии НХП и традиционных ремесел, а адаптировать их к современному дизайну, сохраняя при этом глубину и аутентичность, учитывая при этом особенности регулирования авторского права в индустрии. Для успешной реализации сценария требуется сотрудничество специалистов из разных сфер: мастеров,

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе “6. Дорожная карта по развитию индустрии НХП и ремесел”

дизайнеров, культурологов, этнографов, маркетологов, юристов, представителей культурных институций, бизнеса и органов государственной власти.

### Логика реализации

- Анализ текущего состояния отрасли НХП и ремесел в регионе и выделение ключевых игроков, наиболее успешных проектов и определение их специализации.
- Обеспечение защиты авторских прав производителей НХП и ремесленных товаров — юридическая поддержка при регистрации и защите своих интересов в правовом поле.
- Повышение квалификации мастеров — проведение мастер-классов по дизайну и маркетингу для упрощения взаимодействия с представителями креативных индустрий
- Систематический долгосрочный подход к коллаборациям творческих специалистов с организациями НХП и ремесленниками — от проведения конкурсов и финансирования до информационной поддержки реализованных проектов.

### Региональный контекст

Сценарий в частности наиболее актуален для регионов, где уже сформирован пул нескольких конкурентоспособных и известных на федеральном уровне брендов, способных к масштабированию, увеличению объемов производства за счет новых линеек и работе по монетизации авторских прав.

Сценарий также может быть актуален, если в регионе присутствует хотя бы один флагманский бренд индустрии НХП и ремесел. Он может стать драйвером развития индустрии через демонстрацию положительного примера эффектов от работы с другими креативными индустриями, а также посредником для коммуникации с профессиональным сообществом.

### Кейс региона

- *«Объединение Гжель» в Московской области регулярно создает коллаборации с различными креативными индустриями. Например, в 2024 году бренд выпустил лимитированную эксклюзивную серию фарфоровых предметов, вдохновленную сериалом «Амура» от онлайн-кинотеатра KION и серию детских фарфоровых кружек, дизайн которых сгенерировала нейросеть Kandinsky от Сбера, а в 2025 году фарфоровые статуэтки от бренда вручили победителям десятой церемонии награждения премии журнала ОК! «Больше чем звезды». Кроме того, завод выпускает линейку «Неогжель», в которой представлены стаканчики для кофе с собой и медведи Bearbrick.*

### Другие примеры

- Проект «Антихрупкость» переосмысливает и актуализирует продукцию предприятия НХП «Фарфор Сысерти» в Свердловской области за счет работы с приглашенными художниками, дизайнерами, керамистами и другими специалистами. Отбор участников проходит через опен-колл и отбор экспертной группой проекта. Проекту удалось масштабироваться и провести выездные сессии на заводе «Башкирский фарфор», Дулевском фарфоровом заводе и Гжельском фарфоровом заводе.
- «Ростовская финифть» и Ювелирный бренд Secrets выпустили несколько коллекций в коллаборации. Бренды совместно переосмыслили различные культурные феномены и современные тенденции, используя традиционные методики фабрики, от викторианских драгоценностей до карт таро.

- Предприятие «Елецкие кружева» в Липецкой области регулярно сотрудничает с дизайнерами. Фабрика работает с компаниями из разных индустрий и сфер. Например, в 2024 году была реализована коллаборация с брендом «GAPANOVICH», столовый комплект от предприятия был использован для сервировки стола в сериале «Арбатские тайны», участники лаборатории текстиля проекта «АРТель» Всероссийского музея декоративного искусства работали на базе производства фабрики. Кроме того, фабрика сотрудничает с образовательными учреждениями региона, проводя образовательные интенсивы для учащихся.

### Варианты подсценариев

- **Коллаборации**  
Опора на переосмысление промыслов в области предметного и фешен-дизайна через коллаборацию с индивидуальными дизайнерами или брендами, продажа паттернов и монетизация через роялти.
- **Музеефикация**  
Фокусирование на утраченных промыслах, создание музейных пространств, посвященных ремеслам, которые уже практически не имеют носителей.
- **Интеграция в среду**  
Продвижение паттернов НХП через визуальные образы (реклама, кино, коммуникационные материалы в общественных пространствах, брендинг крупных мероприятий, упаковка продуктов питания, анимация и другой контент).

### Актуальность для разных направлений

Сценарий применим прежде всего к сегменту НХП, так как именно он имеет сформированную идентичность и набор узнаваемых визуальных паттернов. Сценарий актуален для разных продуктовых специализаций, от текстиля до керамики и деревянных объектов.

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>

1. Проведение конкурса по переосмыслению традиционных промыслов и ремесел региона для дизайнеров и / или других представителей креативных индустрий.
2. Создание специальных медиа-проектов, посвященных НХП и ремеслам региона.
3. Проведение акселератора для представителей индустрии НХП и ремесел.
4. Финансирование коллабораций локальных производителей НХП и крупных федеральных брендов.

## Сценарий 3. Формирование нового культурного кода через специализацию на новых ремеслах

Данный сценарий предполагает смещение фокуса с традиционных промыслов на поддержку новых ремесленных практик, актуальных для сегодняшнего дня. Это стратегия для регионов, где традиционные промыслы претерпели значительные изменения, и актуальной задачей становится не реконструкция, а созидание. Вместо попыток возродить аутентичные, но забытые промыслы, сценарий предполагает поддержку современных мастеров.

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

Ключевой целью является целенаправленное формирование нового культурного кода через призму ремесла. Это достигается путем создания уникальных продуктов, в которых могут органично сочетаться современные материалы, цифровые технологии и отсылки к локальным легендам, природе или урбанистическому контексту. Таким образом, регион не просто осваивает новые виды деятельности, а активно создает собственный нарратив – историю о себе как о месте, где ценится инновационность, индивидуальный подход и смелый творческий поиск.

Реализация этого подхода позволяет позиционировать регион как динамичную и открытую для экспериментов площадку, привлекательную для молодежи, туристов и инвесторов. Этот сценарий позволяет сформировать имидж «творческого инкубатора» и территории, где рождаются традиции будущего. Это формирует репутацию современного центра, где человеческий талант и ручной труд находятся в гармонии с актуальными тенденциями.

### **Логика реализации**

- Анализ текущего состояния отрасли НХП и ремесел в регионе и выделение ключевых игроков, наиболее успешных проектов и определение их специализации.
- Приглашение мастеров и ремесленников из других регионов для повышения компетенций локального творческого сообщества, проведение ярмарок-продаж для формирования конкурентной среды и расширения целевой аудитории.
- Продвижение локальных брендов на федеральных площадках.

### **Региональный контекст**

Для успешной реализации данного сценария региону необходима точка сборки из числа локальных мастеров, ремесленников, дизайнеров и предпринимателей, способных сформировать сплоченное сообщество. Ключевым станет наличие доступных производственных площадок – мастерских, оснащенных оборудованием для работы с современными материалами, от керамики и текстиля до цифрового производства. Важную роль играет поддержка «агентов изменений» – дизайнеров, кураторов и специалистов, которые помогают упаковывать авторские продукты в коммерческие бренды и выводить их на новые рынки. Региональная поддержка должна быть гибкой и нацеленной на создание «критической массы» проектов через гранты, организацию фестивалей и рор-уп маркетов.

Для промышленных регионов этот путь позволяет переосмыслить производственную идентичность, создав новые точки притяжения в формате шоу-румов на бывших фабричных площадках. Для сельских и удаленных территорий фокус на новых ремеслах становится стратегией экономической диверсификации, где акцент на аутентичности, ручном труде и связи с местной природой создает уникальное торговое предложение. Успех будет зависеть от способности творческого сообщества к кооперации, быстрому тестированию гипотез и построению устойчивых каналов дистрибуции, превращающих разрозненные инициативы в узнаваемый региональный бренд.

### **Кейс региона**

- *Ремесленная специализация Карелии связана с переосмыслением северного дизайна и интеграцией традиционных мотивов в утилитарные объекты и повседневность. Сообщество ремесленников и мастеров традиционных промыслов работает сообща для популяризации культурного наследия и региональной эстетики. В регионе действует Ассоциация этнокультурных центров и организаций по сохранению наследия «ЭХО»,*

которая систематически занимается актуализацией наследия — через образовательные проекты, акселераторы, выставки-продажи и другие инструменты. Кроме того, в регионе работает центр Karelian Design, где продаются исключительно товары ручной работы от местных мастеров, сделанные как в тираже, так и на заказ.

## Другие примеры

- В Ханты-Мансийском автономном округе — Югре (ХМАО—Югра) развиваются ремесленные проекты, основанные на адаптации орнаментов и символов коренных народов Севера к современным материалам и запросам аудитории без прямого копирования музейных образцов. Важную роль в объединении ремесленного сообщества играет проект «Новая история югорского ремесленничества», выступающий в роли агрегатора и продюсера для локальных ремесленников и дизайнеров. Проект фокусируется на практической поддержке, создавая замкнутую экосистему для роста участников, от нетворкинга и услуг по брендингу до продвижения на собственных медиаресурсах и грантовой поддержки.
- В Калининградской области ремесленное сообщество представлено разнообразными направлениями, формирующими облик города. Помимо художественной обработки янтаря, которая принимает различные формы, от создания украшений до интерьерных объектов, в регионе развиваются разные ремесленные направления. Например, проект «Хомлины» — история создания нового городского символа и сувенирного бренда с нуля. Художница Наталья Шевченко придумала сказочных существ, которые стали одним из узнаваемых символов Калининграда и тесно связаны с местным янтарным промыслом. Их фигурки расположены в центре города, а соответствующий мерч — в «Мастерской хомлинов».

## Варианты подсценариев

1. **Локальный код**  
Формирование новых ремесленных традиций через осмысление уникальных особенностей территории. Создание продукции, отражающей современную идентичность региона — от предметов интерьера до гастрономических брендов.
2. **Эко-ремесло**  
Поддержка экологических ремесленных производств с использованием местных природных материалов и вторичных ресурсов. Создание «зеленого» имиджа территории через устойчивые ремесленные практики.
3. **Цифровизация ремесел**  
Интеграция технологий в ремесленное производство: от оцифровки культурного наследия до создания новых продуктов с использованием современных методов обработки традиционных материалов и внедрения инновационных разработок, доступных в регионе.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий универсален для различных регионов с разным уровнем развития отрасли и может быть реализован в рамках отдельных городов.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии НХП и ремесел"

1. Открытие ремесленного кластера и / или открытых мастерских.
2. Создание медиапроектов, посвященных НХП и ремеслам региона.
3. Реализация программы правовой поддержки производителей товаров НХП и ремесленных товаров.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

### 4.1. Основные запросы профессионального сообщества индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Анализ запросов профессионального сообщества подчеркивает ключевую особенность отрасли: ее зависимость от индивидуальной креативности и прикладных навыков каждого мастера. Кроме того, индустрия НХП и ремесел вынуждена балансировать на грани сохранения традиций и адаптации к актуальным рыночным условиям. Таким образом, рост индустрии сдерживается ограниченными возможностями масштабирования ручного труда, дефицитом кадров и высокой конкуренцией с продукцией массового производства.

Для разных регионов характерны различные запросы местного сообщества ремесленников и организаций НХП: так, для одних регионов важен выход на общероссийский уровень, конкуренция и коллаборации с федеральными брендами в сфере предметного и фешен-дизайна (Московская область, Нижегородская область), для других регионов важно сохранение угасающих промыслов, для третьих — поддержка начинающих предпринимателей-ремесленников, формирующих новую региональную идентичность.

Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии НХП и ремесел в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов сообщества в регионе.

| Запрос               | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Критичность |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка поддержки для начинающих (молодых) мастеров и их наставников на производствах;</li> <li>• Отсутствие инвестиций в обновление устаревшей материально-технической базы;</li> <li>• Нехватка ресурсов на продвижение и поддержку онлайн-каналов продаж.</li> </ul> | Высокая     |
| Образование и навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность в обновлении образовательных программ;</li> <li>• Необходимость привлечь молодежь в отрасль и передать мастерство;</li> <li>• Обучение предпринимательским и цифровым навыкам.</li> </ul>                                                                    | Высокая     |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие доступных рабочих пространств в регионе: мастерских, лабораторий и современного оборудования.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Средняя |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Недостаток региональных площадок (выставок, фестивалей) для демонстрации продукции и услуг;</li> <li>Отсутствие сформированной потребительской культуры и недостаток понимания ценности ручного труда аудиторией;</li> <li>Нехватка компетенций в сфере продвижения.</li> </ul>                                                                                                                                    | Высокая |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение налоговой нагрузки;</li> <li>Определение правового статуса ремесленников, создание специализированных мер поддержки;</li> <li>Сохранение текущего объема налогов и упрощенной системы налогообложения (УСН);</li> <li>Прозрачные и понятные инструменты для защиты авторского права.</li> </ul>                                                                                                         | Высокая |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие устойчивых платформ (площадок) для обмена опытом, партнерств и взаимодействия между представителями профессионального сообщества, бизнесом и властью;</li> <li>Разобщенность профессионального сообщества, конкуренция между ремесленниками и НХП за меры поддержки;</li> <li>Налаживание коммуникации с крупными брендами и фасилитация переговоров для коллабораций и совместных проектов.</li> </ul> | Средняя |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес к программам поддержки экспорта услуг, менторства и международной кооперации для молодых специалистов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Низкая  |

Для регионов приоритетом должна стать адресная работа с запросами высокой критичности, которые напрямую блокируют развитие индустрии: разработка инструментов дополнительного финансирования отрасли, работа с дефицитом кадров, поддержка в защите авторского права — при соответствующем запросе сообщества. Успешная региональная политика в сфере НХП и ремесел заключается в создании точечной, практико-ориентированной поддержки, основывающейся на реальных запросах профессионального сообщества.



## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии НХП и ремесел. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, санкции западных стран и уход зарубежных компаний с российского рынка в 2022 – 2024 гг. простимулировали не только усилия по импортозамещению, но и интерес общества к российской идентичности, которая, несомненно, заложена в народных художественных промыслах и ремесленных практиках. Другой пример — исторически сформировавшиеся ремесленные центры, наличие которых обусловлено сохранившимися производствами НХП, наличием образовательных учреждений и творческим сообществом региона (Нижегородская область, Московская область).

| Драйвер                                                                      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Увеличение спроса потребителей на товары российских брендов                  | Уход зарубежных брендов способствовал повышению осведомленности аудитории о локальных производителях, возможностям выхода на новые площадки и повышению уровня доверия к товарам, сделанным в России.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Усиление интереса аудитории к продуктам с выраженной локальной идентичностью | Потребители все чаще выбирают продукты, которые отражают уникальный характер и культурный код конкретной территории. Это проявляется в росте спроса на товары, созданных с использованием местных материалов, традиционных ремесел или визуальных символов региона. Данный тренд позволяет малым производителям конкурировать с глобальными брендами, предлагая аутентичность и осмысленную историю вместо массового производства.                                                                   |
| Развитие внутреннего туризма                                                 | Увеличение потока путешественников по регионам России формирует устойчивый спрос на аутентичные сувениры и продукты с локальной идентичностью. Туристы активно ищут «материальные напоминания» о поездке — изделия, отражающие культурный код, историю и природу территории, что создает для ремесленников готовый рынок сбыта. Этот тренд также стимулирует создание новых форматов, таких как мастер-классы для туристов и экскурсии в мастерские, превращая ремесло в часть туристического опыта. |
| Государственные инициативы поддержки                                         | Реализация региональных программ (например, в рамках программ и стратегий развития креативных индустрий), предоставляющих компаниям доступ к обучению, грантам, площадкам сбыта и акселерации, принятие нормативно-правовых актов (НПА) в сфере НХП и ремесел, поддержка предпринимательских инициатив (в том числе ремесленных) через                                                                                                                                                               |



центры «Мой бизнес». Кроме того, все больше ремесленных брендов регистрируются как самозанятые и ИП, выходя из сегмента «серой экономики» для долгосрочного развития бизнеса.

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровизация и новые каналы сбыта                                                     | Активное освоение ремесленниками онлайн-платформ, включая маркетплейсы, социальные сети и специализированные крафтовые маркетплейсы, позволяет преодолеть географическую удаленность и найти свою аудиторию. Цифровые инструменты также дают возможность рассказывать историю бренда и демонстрировать процесс создания продукта, усиливая его ценность. |
| Взаимодействие индустрии НХП и ремесел с другими креативными индустриями              | Наблюдается активное взаимодействие традиционных ремесел с современными креативными секторами — от дизайна и моды до цифрового искусства и архитектуры. Дизайнеры интегрируют традиционные техники и орнаменты в современные продукты, а ремесленники осваивают новые технологии, такие как 3D-моделирование и лазерная резка, для сложных проектов.     |
| Консолидация существующих и создание новых сообществ, стремление отрасли к кооперации | Создание ремесленных сообществ (онлайн и офлайн), образовательных проектов, кластеров, гильдий и ассоциаций позволяет малым мастерским объединять ресурсы для решения общих задач: от оптовых закупок материалов до организации совместных ярмарок и лоббирования интересов.                                                                             |

Наиболее значимыми факторами развития для регионов с богатым культурным наследием являются целенаправленное формирование региональной идентичности и развитие туристических направлений. Для регионов, где отрасль НХП и ремесел развита слабее, актуальны драйверы, связанные с развитием локальных профессиональных сообществ и формированием новых ремесленных брендов. Важным фактором успеха становится актуальное региональное законодательство в сфере НХП и ремесел и своевременная поддержка организаций НХП и ремесленных сообществ, готовых к реализации масштабных проектов.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Неадаптированное законодательство в сфере интеллектуальной собственности, невозможность защитить образцы НХП и ремесленную продукцию от копирования.</li><li>• Правовой статус ремесленника не прояснен, отсутствуют специальные меры поддержки для ремесленников, которые не являются мастерами НХП.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Кадровые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Старение мастеров и утрата уникальных знаний.</li><li>• Слабый приток молодежи в отрасль из-за скромных доходов и престижа профессии.</li><li>• Дефицит специалистов (менеджеров, маркетологов), которые могут адаптировать традиционные продукты к запросам современного рынка и построить устойчивый бизнес.</li><li>• Учебные программы в художественных училищах и вузах часто отстают от актуальных запросов бизнеса и не дают актуальных навыков из-за нехватки практики.</li></ul>                                                                      |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая стоимость и дефицит качественных материалов. Многие традиционные материалы (специальные сорта глины, древесины, натуральные красители) становятся дорогими и труднодоступными.</li><li>• Отсутствие «длинных» денег для масштабирования. Сложности с получением кредитов и инвестиций на развитие производства, закупку оборудования и выход на новые рынки.</li><li>• Низкая маржинальность ручного труда. Высокая себестоимость изделий из-за трудоемкости ручной работы делает их неконкурентными по цене с массовым фабричным продуктом.</li></ul> |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Слабая региональная инфраструктура поддержки. Нехватка специализированных коворкингов, мастерских, центров прототипирования и выставочных пространств за пределами крупных городов.</li><li>• Сложности с дистрибуцией и логистикой. Высокая стоимость и неразвитость логистических каналов затрудняют доставку хрупких и ценных изделий конечным потребителям по всей стране.</li></ul>                                                                                                                                                                       |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Низкая осведомленность потребителей и низкий спрос. Многие потенциальные покупатели не знают о современных возможностях применения изделий НХП в интерьере и гардеробе, ассоциируя их исключительно с сувенирами.</li><li>• Конкуренция с массовым и псевдотрадиционным продуктом. Рынок заполнен дешевыми подделками под НХП (часто</li></ul>                                                                                                                                                                                                                 |

- импортного производства), которые дискредитируют бренд и демпингуют цены.
- Слабые навыки продвижения. Недостаток у мастеров компетенций в цифровом маркетинге, брендинге и сторителлинге для донесения ценности своего продукта до аудитории.
- 

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста, сочетающая сохранение традиций с интеграцией в современную экономику. Ключевыми направлениями должны стать модернизация образовательных программ с акцентом на преемственность мастерства, создание доступной региональной инфраструктуры от мастерских до цифровых платформ сбыта, а также формирование системы мер поддержки, включающей грантовые механизмы, налоговые льготы и помощь в защите интеллектуальной собственности. Важнейшим элементом является популяризация культурной и материальной ценности изделий НХП для формирования осознанного потребительского спроса.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

Развитие индустрии НХП и ремесел в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии НХП и ремесел в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                 | Описание применения в индустрии НХП и ремесел                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонды поддержки инноваций и креативных индустрий в регионах;</li> <li>• Региональные фонды поддержки предпринимательства.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное финансирование организаций-производителей НХП и ремесленных брендов и проектов через гранты и инвестиции;</li> <li>• Финансирование медиапроектов, направленных на популяризацию и продвижение НХП и ремесел региона;</li> <li>• Льготное кредитование организаций-производителей НХП и индивидуальных предпринимателей.</li> </ul>                                                    |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Креативные кластеры;</li> <li>• Мастерские, доступные для аренды;</li> <li>• Шоурумы, точки продаж;</li> <li>• Ярмарки;</li> <li>• Сувенирные магазины.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление производственных и офисных помещений для ремесленников и мастеров НХП с возможностью организации выставок и мероприятий;</li> <li>• Оборудование для создания заготовок и художественной обработки;</li> <li>• Доступные рабочие пространства для начинающих ремесленников с менторской поддержкой;</li> <li>• Пространства и мероприятия для демонстрации и продажи продуктов.</li> </ul> |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы среднего, высшего и дополнительного профессионального образования;</li> <li>• Онлайн-платформы;</li> <li>• Институт наставничества;</li> <li>• Мастер-классы и воркшопы.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практико-ориентированные курсы по развитию бизнес-компетенций, особенностям дизайна и маркетинга в индустрии НХП и ремесел для региональных специалистов;</li> <li>• Дистанционное обучение современным инструментам продвижения для жителей удаленных регионов;</li> <li>• Передача практического опыта и формирование профессиональных связей в индустрии.</li> </ul>                                   |

Информацио  
нные

- Отраслевые порталы и профессиональные сообщества;
  - Базы данных поставщиков и производителей;
  - Региональные выставки, ярмарки и фестивали .
  - Площадки для обмена опытом, поиска заказов и профессионального общения ремесленников и мастеров НХП из разных регионов;
  - Ресурсы для поиска материалов и производственных мощностей для реализации коллабораций;
  - Возможности для презентации работ, установления контактов и изучения региональных особенностей спроса.
-

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

| Мероприятие                                                                 | Сегмент       | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                  | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                      | Показатели эффективности                                                                                                                                                                | Региональный орган исполнительной власти <sup>8</sup>                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>                                             |               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                        |
| Проведение регионального фестиваля НХП (и / или ремесел)<br><br>Сценарий: 1 | НХП и ремесла | Дистрибуция и потребление          | Организация ежегодного мероприятия с выставкой-продажей работ локальных мастеров. В программу включаются профессиональные дискуссии, мастер-классы от лидеров индустрии и зона нетворкинга. Мероприятие позиционируется как ключевая площадка для демонстрации потенциала региона | 1. Интерактивная выставка-ярмарка с работами локальных и приглашенных брендов<br>2. Серия образовательных мероприятий для широкой аудитории (лекции об истории и настоящем НХП, выдающихся мастерах, мастер-классы)<br>3. Профессиональная образовательная программа от лидеров отрасли | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Популяризация локальных брендов НХП и ремесел среди населения и бизнеса</li> <li>• Формирование позитивного имиджа региона как центра креативных компетенций</li> <li>• Развитие профессионального сообщества</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество у участников (≥1000 человек)</li> <li>• Количество брендов, представленных на ярмарке (не менее 90% брендов НХП региона)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |

<sup>8</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций

|                                                                                                                                                   |               |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание медиапроекта, посвященного НХП и ремеслам региона                                                                                        | НХП и ремесла | Дистрибуция | Разработка медиапроекта, направленного на популяризацию локальных брендов. В зависимости от специфики отрасли в регионе проект может включать видеоматериалы, каталог работ, образовательные публикации об истории промыслов региона, интервью с мастерами, маршруты и экскурсии по местам традиционного бытования промыслов и другие материалы                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Медиапроект в видеоформате (сериал, художественный или документальный фильм)</li> <li>2. Каталог работ мастеров с историей создания</li> <li>3. Микромедиа с регулярными публикациями, посвященными промыслам и ремеслам региона (новости, интервью, лонгриды и др.)</li> </ol>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение узнаваемости локальных брендов</li> <li>• Популяризация НХП и ремесел среди молодой аудитории</li> <li>• Агрегация информации о промыслах и ремеслах региона в актуальном формате</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество публикаций (≥5 0)</li> <li>• Количество среднемесячных посетителей сайта (≥5 0 000)</li> </ul>                 | Министерство цифрового развития (информатизации), Министерство культуры, Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.) |
| <p>Включение мест традиционного бытования (МТБ) промыслов в туристические маршруты и создание новых тематических маршрутов</p> <p>Сценарий: 2</p> | НХП           | Дистрибуция | Интеграция мест традиционного бытования промыслов в существующие туристические маршруты по территории региона. При необходимости создание нового туристического маршрута. Важными пунктами в реализации меры является сертификация маршрутов как национальных, согласно требованиям Министерства экономического развития РФ, а также формирование списка рекомендованных маршрутов для школьников и студентов региона. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение МТБ в существующие маршруты</li> <li>2. Разработка тематического маршрута, включающего мастерские, исторические места, связанные с НХП, а также современные ремесленные бренды (при наличии)</li> <li>3. Сопровождение маршрутов методическими материалами для гидов и ресурсами для самостоятельного изучения туристами.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение аудитории локальных брендов</li> <li>• Увеличение видимости и узнаваемости локальных брендов</li> <li>• Популяризация НХП и ремесел среди молодой аудитории</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество задействованных МТБ промыслов (&gt;70%)</li> <li>• Количество маршрутов, включающих МТБ (&gt;3 ед.)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли)                                  |

|                                                                                          |               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                             |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведение профессионального конкурса мастеров                                           | НХП и ремесла | Создание                           | Организация ежегодного открытого отбора лучших работ в одной или нескольких номинациях (разделение по материалам или форматам работ) в зависимости от специфики региона. Мастера-победители получают денежные призы и информационную поддержку. Конкурс сопровождается выставкой работ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурс по номинациям с учетом специфики региона («Лучшая работа с использованием инновационных материалов», «Лучшая ювелирная\текстильная работа» и т.п.)</li> <li>2. Награждение с приуроченной к нему публичной программой</li> <li>3. Выставка работ финалистов на ключевой экспозиционной площадке региона в течение 1–2 месяцев.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление новых талантов и перспективных брендов</li> <li>• Повышение стандартов качества через соревновательный элемент</li> <li>• Повышение престижа работы в отрасли НХП и ремесел</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок (≥ 80 в год)</li> <li>• Количество проектов-победителей (≥ 5 в год)</li> </ul>                          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |
| Реализация программы правовой поддержки производителей товаров НХП и ремесленных товаров | НХП и ремесла | Создание, дистрибуция, потребление | Проведение консультационных и образовательных мероприятий на тему защиты авторского права в сфере НХП и ремесел и смежных тематик (промышленного и фэшн-дизайна, культурного наследия и др.)                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Серия встреч с представителями индустрии, где будут прояснены основные аспекты правовой защиты ИС</li> <li>2. Консультации и профессиональная юридическая помощь при регистрации ИС и защите авторских прав в конфликтных ситуациях</li> </ol>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизация ущерба от неправомерного использования интеллектуальной собственности</li> <li>• Повышение доходов за счет авторских отчислений при использовании дизайнов ремесленников и паттернов НХП</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников мероприятий (≥ 80 в год)</li> <li>• Количество оказанных индивидуальных консультаций (≥ 50 в год)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |
| Образовательная поддержка                                                                |               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                             |                                                                                                        |



|                                                                                                                                    |               |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Формирование и поддержка института наставничества<br><br>Сценарий 1,2                                                              | НХП           | Производство              | Создание системы наставничества для молодых мастеров для передачи опыта от специалистов на предприятиях НХП. Включает консультации по технологическим, художественным и карьерным аспектам. Должна сочетаться с финансовой поддержкой для наставников, берущих на себя дополнительные обязанности. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярные (еженедельные) встречи с наставником (или наставниками)</li> <li>2. Совместная работа над изделиями</li> <li>3. Презентация итогов совместной работы</li> </ol>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества кадрового потенциала</li> <li>• Сокращение дефицита специалистов, отвечающих требованиям предприятий</li> <li>• Снижение оттока кадров</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество новых специалистов, прошедших работу с наставником (не менее 1 на предприятие НХП в год)</li> <li>• Количество совместных продуктов, созданных совместно с наставником и (не менее 10 на специалиста в год)</li> </ul> | Министерство образования, Министерство культуры, Министерство промышленности (торговли) |
| Внедрение курсов повышения квалификации                                                                                            | НХП и ремесла | Производство, дистрибуция | Регулярная организация краткосрочных программ, сфокусированных на самых востребованных навыках: цифровые инструменты, управление проектами, маркетинг, продвижение, дизайн-практики. Курсы ведут приглашенные федеральные эксперты.                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модульные программы по востребованным в регионе направлениям (например, дизайн упаковки, продвижение, основы совместной работы с другими креативными индустриями)</li> <li>2. Практико-ориентированные воркшопы на производственных площадках региона</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение профессионального уровня практикующих мастеров и ремесленников</li> <li>• Адаптация продукции к запросам рынка</li> <li>• Рост конкурентоспособности местных компаний</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слушателей (≥150 в год)</li> <li>• Доля специалистов, повысивших доход после обучения (≥30%)</li> </ul>                                                                                                                | Министерство образования, Министерство промышленности (торговли)                        |
| Субсидирование экскурсий на производственные площадки организаций НХП для групп школьников и студентов региона<br><br>Сценарий 1,3 | НХП           | Дистрибуция, потребление  | Субсидирование экскурсий на производственные площадки направлено на формирование интереса к промыслам у молодого поколения. Мера позволяет наглядно познакомить учащихся с технологическими процессами и художественными техниками в доступном и интересном формате.                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание списка рекомендованных экскурсионных программ на основе open-колл</li> <li>2. Доработка существующих экскурсионных программ предприятий для соответствия критериям актуальности и привлекательности для школьников</li> </ol>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование осознанного интереса к сфере НХП среди молодежи</li> <li>• Повышение узнаваемости и популяризация локальных брендов НХП</li> <li>• Увеличение выручки</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество субсидированных экскурсий (≥50 в год)</li> <li>• Рост выручки производителей НХП региона (≥15%)</li> </ul>                                                                                                             | Министерство образования                                                                |

3. Сбор заявок на экскурсии  
от учебных заведений

производителей  
НХП

## Инфраструктурная поддержка

|                                                           |               |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание ремесленного креативного кластера (пространства) | НХП и ремесла | Все этапы                | Создание многофункционального пространства, которое включает открытые мастерские с оборудованием для ремесленников разных направлений (гончарное дело, обработка дерева, стекла и др.), места для мастер-классов и публичных мероприятий, а также шоурум локальных брендов. Обеспечение доступности услуг для МСП по субсидируемым тарифам | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание открытых мастерских, оборудованных согласно запросам профессионального сообщества</li> <li>2. Программа льготного доступа для социальных предпринимателей и стартапов к оснащенным мастерским</li> <li>3. Образовательные программы по работе с оборудованием для студентов и начинающих ремесленников</li> <li>4. Создание шоурума, где представлены работы резидентов</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение цикла разработки и снижение затрат на создание опытных образцов</li> <li>• Стимулирование предпринимательской активности</li> <li>• Расширение каналов сбыта</li> <li>• Повышение узнаваемости локальных брендов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество пользователей центров (≥10 резидентов ежегодно)</li> <li>• Количество совместных проектов резидентов (≥10 в год)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |
| Организация шоурума региональной продукции                | НХП и ремесла | Дистрибуция, потребление | Открытие постоянно действующей выставки-продажи лучших образцов ремесленной продукции и товаров НХП региона: от предметов интерьера и аксессуаров до упаковки местных товаров. Шоурум работает также и в онлайн-формате.                                                                                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянно действующая выставка-продажа отобранной экспертной группой продукции</li> <li>2. Онлайн-каталог с возможностью заказа продукции</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение местных брендов и увеличение прямых продаж</li> <li>• Создание витрины региональных ремесленных брендов для жителей и туристов</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество представленных брендов (≥20)</li> <li>• Объем продаж через шоурум (≥5 млн руб. в год)</li> </ul>                            | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |

|                                                                                                      |               |              |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание профессионального сообщества (ассоциации) мастеров НХП и ремесленников                      | НХП и ремесла | Все этапы    | Регулярное проведение неформальных встреч, воркшопов и дискуссионных панелей для представителей индустрии. Объединение действует как платформа для неформального общения, обмена опытом и генерации идей            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярные встречи с целью обмена опытом между участниками</li> <li>2. Экспертные сессии по решению общих проблем отрасли в регионе</li> <li>3. Совместные проекты членов сообщества для усиления позиций на рынке</li> </ol>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание профессионального сообщества</li> <li>• Укрепление горизонтальных связей</li> <li>• Стимулирование коллабораций и кросс-отраслевых проектов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество активных участников (≥50 человек)</li> <li>• Количество совместных проектов (≥10 в год)</li> </ul>                          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.)                                     |
| <b>Финансовая поддержка</b>                                                                          |               |              |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |
| Субсидирование стипендий для начинающих специалистов и мастеров-наставников НХП<br><br>Сценарий: 1,2 | НХП           | Производство | Предоставление целевых субсидий малым и средним промышленным предприятиям региона на компенсацию до 100% затрат на стипендии для начинающих мастеров и наставников для повышения привлекательности работы в отрасли | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсный отбор заявок от региональных организаций НХП</li> <li>2. Субсидирование регулярных выплат</li> </ol>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение привлекательности и работы в отрасли</li> <li>• Привлечение молодых специалистов</li> <li>• Сохранение цепочки передачи мастерства</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний, получивших субсидии (≥60% организаций НХП региона)</li> <li>• Рост занятости в отрасли (+10% ежегодно)</li> </ul> | Министерство промышленности (торговли)                                                             |
| Субсидирование создания туристической инфраструктуры в местах бытования НХП<br><br>Сценарий: 1       | НХП           | Дистрибуция  | Компенсация части затрат (до 100%) на создание туристических объектов в местах традиционного бытования НХП                                                                                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор проектов туристических объектов на базе производств НХП от организаций-производителей</li> <li>2. Отбор проектов туристических объектов около территорий НХП сторонних подрядчиков (предприятия общественного питания, гостиницы и др.)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание новых продуктов и услуг с высокой добавленной стоимостью</li> <li>• Интеграция НХП в туристическое предложение региона</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поддержанных стартапов (≥5 в год)</li> <li>• Доля стартапов, дошедших до стадии коммерциализации (≥50%)</li> </ul>          | Министерство экономического развития, Министерство промышленности (торговли), Министерство туризма |
| Выделение грантов на создание туристических и развлекательных                                        | НХП и ремесла | Все этапы    | Проведение конкурсного отбора перспективных проектов в сфере туризма на базе НХП и ремесел с выделением безвозмездных грантов на реализацию.                                                                        | 1. Конкурсный отбор наиболее перспективных заявок по различным номинациям (высокотехнологичные                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация каналов продаж организаций-производителей НХП и ремесленников</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поданных заявок (≥30 в год)</li> <li>• Количество победителей</li> </ul>                                                    | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности              |

|                                                                        |               |                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ых проектов на основе промыслов и ремесел региона                      |               |                           | Программа включает акселератор и менторское сопровождение проектов                                                                                                                                                         | проекты, музейные пространства, события)<br>2. Информационная поддержка победителей в региональных СМИ и брендинг стенда (материалов) участника                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение узнаваемости и расширение целевой аудитории локальных брендов</li> </ul>                                                                                           | и финалистов (≥3 в год)                                                                                                                                                           | (торговли), Министерство туризма                                                                       |
| <b>Экспортная поддержка</b>                                            |               |                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |
| Проведение региональных экспортных миссий                              | НХП и ремесла | Продвижение               | Организация коллективных поездок делегаций местных ремесленников и компаний на ключевые международные выставки и отраслевые мероприятия. Программа включает подготовку экспонентов, аренду стенда и организацию B2B-встреч | 1. Привлечение профессионального сообщества к планированию участия региона на международных выставках<br>2. Исследование целевых рынков и ниш для дизайн-продукции региона<br>3. Организация B2B-встреч с иностранными партнерами по предварительно согласованным заявкам                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Практический выход региональных компаний на внешние рынки</li> <li>Установление прямых контактов с иностранными партнерами</li> <li>Увеличение экспортной выручки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-участников миссий (≥8 в год)</li> <li>Объем заключенных экспортных контрактов (≥50 млн руб. в год)</li> </ul>          | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли)       |
| <b>Нормативная поддержка</b>                                           |               |                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |
| Разработка сертификатов подлинности для товаров НХП<br><br>Сценарий: 1 | НХП           | Дистрибуция и потребление | Разработка механизма сертификации и проверки подлинности изделий НХП для борьбы с контрафактом и неправомерным использованием паттернов НХП                                                                                | 1. Сертификация образцов изделий НХП при успешном прохождении экспертизы регионального художественного совета<br>2. Присваивание изделию уникального номера<br>3. Реализация механизма проверки для конечного покупателя (специальные стикеры, сканирование QR-кода, введение номера и др) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение количества подделок</li> <li>Повышение доверия потребителя к изделиям НХП</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество участников (≥1000 человек)</li> <li>Количество брендов, представленных на ярмарке (не менее 90% брендов НХП региона)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес» и др.), Министерство промышленности (торговли) |

|                                                                                                                              |     |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание рекомендаций по внедрению элементов НХП в коммуникационные материалы региона и городскую среду<br><br>Сценарий: 1,2 | НХП | Дистрибуция | Создание и утверждение рекомендаций по использованию паттернов НХП в коммуникационных материалах региональных органов власти, муниципальных учреждений и при декорировании городских пространств                                                                                                                                                                                                                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рабочие группы с участием представителей организаций НХП и дизайн-сообщества региона для проработки рекомендаций</li> <li>2. Пилотное внедрение паттернов НХП в избранных учреждениях</li> <li>3. Расширение практики использования рекомендаций</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение узнаваемости НХП и культурного наследия региона</li> <li>• Формирование имиджа региона как точки притяжения с развитыми НХП и отраслью культурного наследия</li> <li>• Укрепление локальной идентичности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля учреждений, использующих паттерны НХП в коммуникационных материалах (не менее 20%)</li> <li>• Доля горожан, одобряющих изменения в городской среде (не менее 50%)</li> </ul> | Министерство экономического развития (Фонд «Мой бизнес»), Министерство промышленности (торговли), Комитет по благоустройству |
| Разработка закона о ремесленничестве                                                                                         |     |             | Разработка и принятие регионального закона (или иного нормативно-правового акта), формирующего комплексную правовую основу для развития отрасли НХП и ремесленничества. Документ должен закрепить юридические определения и статусы («ремесленник»), установить четкие цели и приоритеты региональной политики, разграничить зоны ответственности органов власти, а главное — определить конкретные меры поддержки и механизмы их реализации. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение рабочих групп с представителями индустрии для разработки основных положений нормативно-правового акта</li> </ol>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование прозрачных стандартов учета отрасли, отслеживания экономического развития сегмента ремесел</li> <li>• Минимизация затрат на сертификацию (необязательна для ремесленных товаров)</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество ремесленников, пользующихся мерами поддержки (+10% ежегодно)</li> </ul>                                                                                                | Министерство промышленности (торговли)                                                                                       |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Развитие индустрии народных художественных промыслов и ремесел представляет собой стратегический ресурс для диверсификации экономики регионов России, создавая жизнеспособную альтернативу традиционной сырьевой модели. Эта уникальная отрасль, основанная на культурном капитале и многовековых традициях, позволяет даже малым территориям и моногородам интегрироваться в глобальную экономику через создание аутентичных продуктов с выраженной идентичностью. Особую ценность представляет способность НХП формировать устойчивое конкурентное преимущество, основанное на возобновляемых ресурсах — культурном наследии и творческом потенциале территорий, что соответствует принципам устойчивого развития и современной концепции «экономики впечатлений».

При системном подходе индустрия НХП способна не только значительно нарастить свой экономический вклад, но и усилить продукты различных креативных индустрий. Развитие отрасли подразумевает комплексную трансформацию — от возрождения традиционных технологий и увеличения количества мастерских до внедрения современных методов продвижения и создания новых каналов сбыта. Это включает в себя повышение конкурентоспособности местной продукции, формирование кадрового резерва и установление прочных связей со смежными отраслями — от туризма и гостеприимства до цифровых технологий. Особую значимость традиционные ремесла приобретают как катализатор пространственного развития, выступая связующим звеном между культурным наследием и современной экономикой — этот потенциал особенно актуален для промышленных регионов, находящихся в поиске новой локальной идентичности.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Формирование эффективной системы поддержки индустрии НХП и ремесленничества в регионе требует последовательного и комплексного подхода. Разрозненные мероприятия не принесут значимого эффекта без глубокого анализа текущего состояния отрасли, определения специализации территории в рамках отраслевой цепочки создания стоимости и выстраивания четкой системы приоритетов — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии НХП и ремесел в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Результат этапа                                                                                                                        | Срок             |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li> <li>4. Инфраструктурный аудит</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)</li> </ol>                    | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона                      | 2<br>9<br>месяца |
| 2. Определение приоритетных звеньев цепочки создания стоимости в индустрии     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1<br>месяц       |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1<br>месяц       |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2<br>месяца      |

<sup>9</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                          |           |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ) | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий</li> <li>2. Запуск мероприятий</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации     | Постоянно |



## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Народный художественный промысел** — область культурной деятельности, одна из форм проявления традиций народного творчества, деятельность по созданию художественных изделий утилитарного и (или) декоративного назначения, осуществляемая на основе коллективного освоения и преемственного развития традиций народного искусства в определенной местности в процессе творческого ручного труда и (или) ручного труда с использованием средств механизации.

**Место традиционного бытования народного художественного промысла** — территория, в пределах которой исторически сложился и развивается в соответствии с самобытными традициями народный художественный промысел, существует его социально-бытовая инфраструктура, могут находиться необходимые сырьевые ресурсы.

**Мастер народного художественного промысла** — физическое лицо, которое на постоянной основе изготавливает в месте традиционного бытования народного художественного промысла изделия народного художественного промысла в соответствии с традициями и художественно-стилевыми особенностями данного промысла и с применением при таком изготовлении творческого варьирования.

**Изделие народного художественного промысла** — художественное изделие утилитарного и (или) декоративного назначения, изготовленное в соответствии с традициями и художественно-стилевыми особенностями данного промысла в месте его традиционного бытования посредством творческого ручного труда и (или) ручного труда с использованием средств механизации.

**Ремесленничество** — вид профессиональной деятельности по производству товаров преимущественно потребительского назначения мелкими партиями, в том числе по индивидуальным заказам, с использованием особых знаний, технологий, навыков и умений.

## Инструменты развития

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Мастерская** — практико-ориентированное пространство, ориентированное на ручной труд, ремесло и создание физических объектов, оснащенное инструментами для работы с различными материалами, технологиями и методиками, что делает ее ключевой инфраструктурой для дизайнеров и художников.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Национальный туристический маршрут** — маршрут (туристский продукт в определении федерального закона «Об основах туристской деятельности в РФ»), отличительными характеристиками которого являются: узнаваемость, круглогодичность / сезонность,

регулярность, целостность, соответствие стандартам РФ по предоставлению туристических и иных услуг, входящих в туристический продукт. Национальный туристский маршрут должен быть утвержден как национальный федеральным органом исполнительной власти в сфере туризма.

**Шоурум** — магазин, ориентированный на демонстрацию товара (обычно — одежды) и активную работу с покупателем.

**Ремесленный кластер** — это специализированное пространство, объединяющая производственные мастерские, шоурумы, образовательные студии и сопутствующую инфраструктуру для комплексного развития ремесел и НХП.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Федеральный закон «О народных художественных промыслах» от 06.01.1999 № 7-ФЗ
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ
5. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ
6. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ
7. Указ Президента РФ № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» (с изменениями и дополнениями) от 24.12.2014
8. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2) (статья 149. Операции, не подлежащие налогообложению (освобождаемые от налогообложения)
9. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 (ГК РФ ч.4) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ
10. Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2018 № 792-р «Об утверждении перечня отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** – программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование: «Состояние и перспективы развития индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»»  
<https://asi.ru/library/creative/204558/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** – системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** – меры поддержки предприятий НХП.  
<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** – участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российских культурных продуктов  
<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** – центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Роспатент** – информация и перечень региональных брендов в области НХП  
<https://rospatent.gov.ru/ru/sourses/regional-brands/regional-brands-map/hudozhestvennye-promysly>

**Сделано в России** – платформа по продвижению российских брендов на зарубежных рынках  
<https://madeinrussia.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** – ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий  
<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** – проекты по поддержке и развитию креативных индустрий  
<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** – объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** – консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**Ассоциация «Народные художественные промыслы России»** – одна из крупнейших ассоциаций производителей НХП, организаторы ярмарок «Ладья» и «Жар-птица»  
<https://nkhpru.ru/>

**Ассоциация «Организаций народных художественных промыслов, ремесленников и художников «Наследие и традиции»** — одна из крупнейших ассоциаций производителей НХП, организаторы выставки «Уникальная Россия»  
<https://промыслы.рус/>

**Премия «На родном»** — ежегодная всероссийская премия в области НХП  
<https://premiya-nhp.ru/>

**«Мастера»** — образовательная платформа с курсами для креативных предпринимателей и медиа, посвященное креативному бизнесу  
<https://mastera.academy/>

**Ассоциация «ЭХО»** — ассоциация этнокультурных центров и организаций по сохранению наследия Карелии, которая занимается исследовательскими, образовательными и культурными проектами в сфере НХП и ремесел  
<https://etnoecho.ru/>

**«Ландшафт»** — карта и база креативных проектов, созданная на основе кураторского отбора региональных и деловых медиа  
<https://landshaft.online/>

**«Новый русский»** — медиа и образовательный проект, посвященный современному переосмыслению культурных кодов России  
<https://newrussian-cc.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Отдых и развлечение»

# Оглавление

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                               | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                               | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                     | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                         | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                                 | 5         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                                   | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                              | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                        | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                         | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                             | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                             | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана.....                                                                     | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Отдых и развлечение».....</b>                                                                    | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Отдых и развлечение».....                                                                     | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение» .....                                                               | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение».....                   | 10        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение» .....                       | 11        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение».....                      | 12        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Отдых и развлечение».....                                     | 12        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение» ..... | 13        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение» ..... | 14        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона.....                                         | 15        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                 | 15        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Отдых и развлечение» .....</b>                                                                     | <b>18</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Отдых и развлечение» .....                                                                           | 18        |
| Эффект 1. Создание «экономики впечатлений» и диверсификация экономики.....                                                            | 18        |
| Эффект 2. Преодоление сезонности туристического потока.....                                                                           | 18        |
| Эффект 3. Формирование сильного территориального бренда .....                                                                         | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Отдых и развлечение».....                                                                           | 19        |
| Сценарий 1. Развитие регионального досугового предложения на основе локальной идентичности .....                                      | 19        |
| Сценарий 2. Формирование туристско-развлекательного кластера с якорным инвестором.....                                                | 21        |
| Сценарий 3. Мегаспециализация региона на узкой нише досуга и развлечений.....                                                         | 23        |
| Сценарий 4. Трансформация территории (города) в событийный хаб.....                                                                   | 25        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Отдых и развлечение» .....</b>                                                      | <b>27</b> |
| 4.1. Основные запросы в индустрии «Отдых и развлечение» .....                                                                         | 27        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Отдых и развлечение» .....                                                                | 28        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Отдых и развлечение».....                                                                         | 28        |



|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Отдых и развлечение» .....                                                    | 30        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Отдых и развлечение» .....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Отдых и развлечение» .....</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                            | <b>41</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Отдых и развлечение» .....                                           | 41        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                         | 41        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                        | <b>44</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                           | 44        |
| Креативная экономика .....                                                                                       | 44        |
| Инструменты развития.....                                                                                        | 45        |
| Отдых и развлечение.....                                                                                         | 46        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Отдых и развлечение» ..... | 48        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                         | 50        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне (для отдыха и развлечений это может быть, например, проведение крупных конгрессных мероприятий, соревнований, местных фестивалей и др.). Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

## 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению (ПО), рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

## 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

## 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

## 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

## 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические

сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

## 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

## 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов ее развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом использования типового плана является его адаптивность, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия конкретного региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.*

## 2. Общая информация об индустрии «Отдых и развлечение»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Отдых и развлечение»

Индустрия «Отдых и развлечение» представляет собой динамичную сферу креативной экономики, ориентированную на организацию досуга населения и туристов. Под индустрией «отдых и развлечение», как правило, понимается деятельность, направленная на восстановление сил, получение положительных эмоций, новых впечатлений в свободное от работы время.

Сама индустрия «Отдых и развлечение» может быть определена как совокупность компаний, организаций и предпринимателей, которые создают, продвигают и реализуют услуги и продукты в этой сфере. Индустрия является важным элементом качества жизни населения и фактором туристической привлекательности той или иной территории (региона).

Важно подчеркнуть, что с точки зрения своего значения, индустрия «Отдых и развлечение» ориентирована не только на свою целевую аудиторию (потребителя развлекательных услуг и продуктов), но также имеет несколько других точек приложения (и эффектов соответственно).

Во-первых, индустрия «Отдых и развлечение» является инструментом развития регионов, и ее устойчивый рост напрямую влияет на местных жителей. Качественное развитие этой индустрии предполагает создание инфраструктуры и проведение мероприятий, которые служат не только привлечению туристов, но и повышению качества жизни местных жителей. Без этого баланса краткосрочный экономический эффект может обернуться ростом цен, нагрузкой на коммунальную инфраструктуру и социальным напряжением, что в конечном итоге подрывает саму привлекательность территории.

Во-вторых, хорошо продуманные и качественные развлекательные проекты служат ключевым драйвером экономического роста. Они создают прямые и косвенные рабочие места, стимулируют развитие смежных секторов — от строительства и транспорта до общепита и креативных услуг — и диверсифицируют региональную экономику.

Структурно индустрия «Отдых и развлечение» отличается большим разнообразием участников: от туристических компаний и индивидуальных гидов до аквапарков, от организаторов квест-форматов до экоферм и киберспорта. Согласно Приказу Министерства экономического развития Российской Федерации от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности», к креативной индустрии «Отдых и развлечение» отнесены следующие виды экономической деятельности:

| Код ОКВЭД | Наименование вида деятельности                                                                         |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79.90.22  | Деятельность самостоятельных экскурсоводов и гидов по предоставлению экскурсионных туристических услуг |
| 82.30     | Деятельность по организации конференций и выставок                                                     |

Важно четко отделять деятельность в рамках креативной индустрии «Отдых и развлечение» от в целом сферы отдыха и развлечений, куда могут входить и спортивные мероприятия (например, соревнования, старты, марафоны, забеги и т.п.), и культурный досуг (например, историко-культурные и этнофестивали), и просветительско-развлекательные активности (например, конкурсы талантов, викторины, фестивали искусств и многое другое). Указанные мероприятия и виды досуга включены в другие креативные индустрии (например, «Арт-индустрия» в части ярмарок и биеннале, выставок; «Культурное наследие» в части историко-культурных событий; «Кино, телевизионные программы и фильмы» в части кинофестивалей, деятельности кинотеатров; «Музыка» в части организации концертов и выступлений).

Рекомендуется относить к креативной индустрии «Отдых и развлечение» те виды деятельности, которые не связаны с конкретным содержанием или областью, а ориентированы на организацию досуга вне зависимости от тематики. При этом особо осторожно к индустрии следует относить деятельность ивент-агентств, организаторов бизнес-мероприятий и в целом отрасли MICE — делового туризма, который включает организацию деловых мероприятий: Meetings (встречи), Incentives (поощрительные поездки), Conferences (конференции) и Exhibitions (выставки). На момент подготовки типового плана нет единого экспертного мнения и формализованного подхода, по которому операторы и участники рынка MICE относились бы к креативным индустриям.<sup>1</sup>

Управление субъектами индустрии «Отдых и развлечение» имеет разноуровневый характер и не имеет единого субъекта управления на уровне страны и регионов. На федеральном уровне стратегию и нормативную базу формируют Министерство экономического развития РФ (до 2022 г. также Федеральное агентство по туризму (Ростуризм)), Министерство культуры РФ. На региональном и муниципальном уровне непосредственное руководство и поддержку осуществляют профильные министерства, комитеты и департаменты (по туризму, культуре), которые курируют подведомственные учреждения, такие как парки. Основной же драйвер развития индустрии — это частный бизнес, который управляет коммерческими объектами развлечений (например, квест-румы, концертные и выставочные площадки, парки развлечений) и формирует основной продукт (организация праздников, событийное предложение).

Индустрия «Отдых и развлечение» в регионах России отличается большим разнообразием, и сильно зависит от общей социально-экономической ситуации в регионе, регионального исторического и функционального профиля территории.

Состояние и развитие индустрии «Отдых и развлечение» можно оценивать по четырем группам показателей, большинство из которых регион может замерять самостоятельно, получая данные в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти.

---

<sup>1</sup> Это не исключает и не отрицает тот факт, что участники рынка MICE в значительной степени прибегают к креативным индустриям для формирования своего предложения и продукта.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Объем рынка индустрии в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.), Количество туристов (чел.), Количество туристических визитов (ед.), Среднее количество ночей, проведенных в коллективных средствах размещения (КСР) (ед.)                                                                                      |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых (тыс. чел.), Количество образовательных программ в регионе по направлениям «Туризм и гостеприимство», «Социально-культурная деятельность (Менеджмент социально-культурной деятельности)», «Менеджмент игровых проектов» и др. (ед.), Количество выпускников по данным направлениям в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                              |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных организаций, компаний и/или брендов (объектов) на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий за проекты (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих региональным компаниям или организациям (ед.) |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»

Ключевой особенностью цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения» является синергия между этапами создания и потребления, поскольку производство услуги (например, проведение экскурсии или концерта) часто происходит одновременно с ее потреблением, что исключает возможность складирования и требует точного прогнозирования спроса.

Кроме того, дистрибуция все больше смещается в цифровую среду, где агрегаторы и платформы становятся ключевым каналом привлечения клиентов, а ценность создается не только материальными активами, но и уникальным опытом и эмоциями, которые получает конечный потребитель через цифровые продукты (например, VR-клубы и VR-парки, компьютерные клубы, киберспортивные соревнования).

| Производство                                                                          | Дистрибуция                                                                                                 | Потребление                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработчики концепций развлечений (кураторы, продюсеры, режиссеры, сценаристы и др.) | Ивент-агентства и туристические компании, выставочные площадки, дирекции мероприятий и объектов развлечения | Посетители мероприятий, экскурсий, парков, объектов развлечения (в том числе торгово-развлекательных центров, аквапарков и т.п.) |



|                                                                                                    |                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поставщики контента и оборудования (производители аттракционов, оборудования)                      | Онлайн-агрегаторы и платформы бронирования, сайты объектов развлечения                            | Посетители мероприятий, экскурсий, парков, объектов развлечения (в том числе торгово-развлекательных центров, аквапарков и т.п.)                                        |
| Владельцы и операторы инфраструктуры (парки, концертные залы, площадки для выставок и мероприятий) | Туристические операторы и операторы MICE (частично)                                               | Участники конференций и деловых событий, посетители открытых мероприятий                                                                                                |
| Самостоятельные экскурсоводы, гиды, организаторы праздников и событий                              | Маркетплейсы услуг, сайты-агрегаторы, сайты провайдеров услуг, сайты индивидуальных организаторов | Клиенты гидов и экскурсоводов (разные группы аудитории: от семей до свадебных заказчиков и т.п.)                                                                        |
| Организаторы мероприятий (конференций, фестивалей, выставок)                                       | Корпоративные отделы продаж (B2B-продвижение), сайты провайдеров услуг                            | Сотрудники компаний и подведомственных организаций и их семьи, аудитория подшефных объектов и территорий; органы государственного и муниципального управления; горожане |

### 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»

Индустрия «Отдых и развлечения» в разных регионах России развита различным образом, что особенно заметно при анализе цепочки создания стоимости в индустрии.

Столичные агломерации и города-миллионники демонстрируют наиболее полную и диверсифицированную цепочку создания стоимости. Здесь присутствуют все звенья — от креативных продюсеров и разработчиков высокотехнологичных развлечений до дистрибьюторских платформ. Специализация участников достигает максимума: появляются нишевые организаторы корпоративных ивентов, кураторы арт-проектов, создатели VR-контента и др. Потребление характеризуется высоким платежеспособным спросом и ориентацией на премиальные и экспериментальные форматы.

В туристических рекреационных регионах ключевым звеном цепочки становится дистрибуция, тесно связанная с туристическим потоком. Создание продукта базируется на эксплуатации природного и курортного потенциала (экскурсии и активные развлечения), а производство часто имеет выраженную сезонность. Специализация участников сужается: гиды фокусируются на конкретных локациях (горные, морские), а малый бизнес предлагает сезонные услуги (прокат, пляжные аттракционы).



В регионах с богатым историко-культурным потенциалом ядром цепочки создания стоимости является этап формирования продукта, основанного на культурном наследии. Ключевыми производителями выступают государственные и муниципальные учреждения культуры, а также федеральные туроператоры. Специализация строится вокруг уникального актива — исторического и культурного бренда территории.

Для промышленных и ресурсодобывающих регионов характерна ориентация на внутреннее потребление с высокими доходами. Специализация смещена в сегмент дистрибуции и управления коммерческой недвижимостью — именно здесь активно строятся и наполняются арендаторами крупные торгово-развлекательные комплексы. Развлекательный контент, как правило, импортируется из федеральных центров (сетевые кинотеатры, федеральные операторы квест-форматов, VR-клубы по франшизе).

В аграрных и малонаселенных регионах цепочка создания стоимости наиболее укорочена и фрагментирована. Функции создания, дистрибуции и потребления нередко объединены в одном лице — например, муниципальном доме культуры, который организует, анонсирует и проводит мероприятие для местных жителей. Глубокая специализация отсутствует из-за ограниченного рынка.

Однако при общей и фиксируемой разнице в степени зрелости цепочки создания стоимости у разных регионов все равно сохраняется необходимость и возможность провести оценку цепочки.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»<sup>2</sup>.

## 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Отдых и развлечения» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- создание объектов досуга и развлечения (досугового контента);
- создание туристических продуктов на базе объектов досуга и развлечения;
- привлечение туристического потока и местных жителей;
- цифровое потребление досугового контента, заказ услуг, использование объектов досуга и развлечения.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение организаций, компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии в регионе.

Подход опирается на изучение деятельности организаций и услуг компаний и их экономических показателей и предполагает определение специализации региона

---

<sup>2</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Отдых и развлечения», а не во всем спектре креативных индустрий.

на основании концентрации экономически эффективных организаций и компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Отдых и развлечения»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлениям «Туризм и гостеприимство», «Социально-культурная деятельность (Менеджмент социально-культурной деятельности)», «Менеджмент игровых проектов» и др.;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере отдыха и развлечений и смежных областях (например, туризм).

3.2. Картирование объектов, например:

- торгово-развлекательные центры (ТРЦ), парки развлечений, аквапарки, детские развлекательные центры, VR-клубы и арены;
- производители развлекательного оборудования, инвентаря, контента (производства, сервис-центры, мастера, поставщики импортного оборудования и др.);
- сопутствующая инфраструктура: туристические объекты (информационные центры, центры гостеприимства и гостиницы и др.)

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, существующими объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечения»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура). Например, специализация в производстве обоснована, если в регионе сосредоточены производители развлекательного оборудования, разработка соответствующего программного обеспечения (например, для игровых автоматов или VR-игр), при этом существуют операторы (цифровые или офлайн), которые обеспечивают достаточный приток потребителей, пользователей данного продукта (или контента), а операционная деятельность обеспечивается достаточным числом квалифицированных специалистов (линейного и управленческого уровней).

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Отдых и развлечение» и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                         | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные) <sup>3</sup> , «СПАРК-Интерфакс» <sup>4</sup> , Министерство культуры | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы, Министерство культуры (региональное) |

<sup>3</sup> Для анализа индустрии «Отдых и развлечение» особо рекомендуется использовать данные геоинформационных систем (например, «Яндекс Карты», 2ГИС), так как в них может содержаться наиболее актуальная информация о субъектах индустрии.

<sup>4</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

|                                                                                               |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| (региональное и федеральное),<br>Онлайн-маркетплейсы услуг и цифровые агрегаторы <sup>5</sup> |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Использование количественных данных для определения специализации региона в сфере отдыха и досуга требует очень тщательной работы с данными. Ранее уже упоминалось, что сфера MICE (делового туризма) может частично пересекаться со сферой отдыха и досуга, также ивент-отрасль может входить отдельными субъектами в индустрию «Отдых и развлечение». При сборе данных и анализе показателей компаний (например, экономических) необходимо заранее сформировать критерии отбора субъектов (исключая, например, площадки для проведения мероприятий в отелях, бизнес-центрах, конгресс-центрах и т.д.).

Таким образом, для точного определения специализации в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение» необходим комплексный подход, сочетающий количественный анализ с глубокой качественной оценкой местных реалий и региональных контекстов.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия «Отдых и развлечение» характеризуется чрезвычайно разнородной структурой субъектов, где тесно переплетаются крупный корпоративный бизнес, малые и средние предприятия, а также государственные и некоммерческие организации. Ключевой особенностью является их высокая взаимозависимость: создатели уникального контента (событий, программ) нуждаются в инфраструктуре для его реализации, а операторы инфраструктуры, в свою очередь, зависят от постоянного потока событий и обновления услуг (контента) для привлечения аудитории. В отличие от многих других отраслей, конечный продукт в индустрии — это впечатление и эмоции, которые потребляются в момент оказания услуги, что предъявляет особые требования к квалификации персонала (например, аниматоров) и качеству сервиса. Еще одной важной чертой является прямая зависимость многих видов деятельности от сезонности, туристических потоков и региональной специфики.

| Тип             | Описание                                                                                        | Примеры                                                                                                                                                              |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b> |                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
| Создатели       | Физические и юридические лица, непосредственно создающие досуговый контент, программы и события | Основатели компании «Клаустрофобия»: Богдан Кравцов, Тимур Кадыров, Сергей Кузнецов; основатель компании «Импресарио» Федор Елютин; создатель иммерсивного спектакля |

<sup>5</sup> Пример маркетплейса: «Авито», YouDo. Пример агрегатора: «Яндекс Афиша», KASSIR.RU и др.

«Вернувшиеся» Мигель; создатель аудио-визуальных шоу Александр Ус.

|                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компании и организации                                      | Юридические лица, оказывающие услуги на рынке                                                | Аттракционы и парки развлечений: «Сказка», «Остров мечты» (Москва), «Диво Остров» (Санкт-Петербург); Ивент-агентства: Worlds Events, «Русский Event» (Москва); Туроператоры: Библио-Глобус, Coral Travel (Москва); Парки отдыха: Парк «Краснодар» (Парк Галицкого), Центральный парк культуры и отдыха (ЦПКиО) имени М. Горького (Москва)                                                                                                                                          |
| Образовательные организации                                 | Учреждения, готовящие кадры для индустрии                                                    | Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва), Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Московская государственная академия физической культуры, «Нетология», «Синергия», Skillbox.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Институты развития, некоммерческие организации и ассоциации | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку                          | АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», Федерация креативных индустрий, Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России» (Комиссия по Развитию индустрии развлечений и отдыха), Федерация настольных спортивных игр России, Федерация компьютерного спорта России, Российский союз туриндустрии (РСТ), Ассоциация парков развлечений России, Национальная ассоциация организаторов мероприятий (НАОМ). |
| Партнеры                                                    | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку | Транспортные компании: РЖД, S7, «Аэрофлот» (коллаборации), «Яндекс» (продажа билетов, событийные форматы), VK (событийные форматы), «Сбер» (туристические продукты и кластеры), МТС (продажа билетов, событийные форматы), Фонд «Росконгресс» (проведение мероприятий).                                                                                                                                                                                                            |

## Инфраструктура

|                            |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физическая инфраструктура  | Площадки для проведения досуга и развлечений                              | Парки культуры и отдыха: «Парк Горького» (Москва), «ЦПКиО им. С. Кирова» (Екатеринбург);<br>Концертные залы: «МТС Арена» (разные регионы), «Айсберг» (Сочи);<br>Выставочные центры: «Экспоцентр» (Москва), «Экспофорум» (Санкт-Петербург), конгресс-холл «Торатау» (Республика Башкортостан). |
| Цифровая инфраструктура    | Онлайн-платформы для поиска, бронирования и продвижения                   | Агрегаторы и афиши: «Яндекс.Афиша», KASSIR.RU, TimePad, Ticketland;<br>Платформы для гидов и путешествий: Sputnik8, «Туту.ру»;<br>Агрегаторы услуг: «Авито», YouDo.                                                                                                                           |
| <b>Экосистема</b>          |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие профессиональную коммуникацию | Форумы: премия и форум MICE Excellence, Global Event Forum, OSPY CONF, Форум лидеров туристической отрасли, Форум «Путешествуй».                                                                                                                                                              |

## 3. Сценарии развития индустрии «Отдых и развлечения»

### 3.1. Эффекты развития индустрии «Отдых и развлечения»

Развитие индустрии «Отдых и развлечения» — мощный драйвер для регионов, доказавший свою эффективность в России и мире. Создавая парки, ивент- и туристические кластеры, клубные кластеры также уникальные туристические и развлекательные продукты, регионы получают не просто точки притяжения, а инструмент для комплексного экономического и социального роста и развития.

#### Эффект 1. Создание «экономики впечатлений» и диверсификация экономики

Регион дополняет традиционную экономику высокомаржинальным сектором впечатлений, стимулируя малый бизнес в смежных отраслях — от гастрономии и других креативных индустрий до сферы услуг.

Например, после Олимпиады-2014 Сочи стал круглогодичным центром событий и активного отдыха (горные курорты, фестивали), создав тысячи новых рабочих мест и привлекая специалистов на протяжении многих лет.

Парк «Диснейленд» в Париже (Франция) — пример глобального развлекательного проекта, который стал градообразующим комплексом, сформировавшим вокруг себя инфраструктуру отелей, транспорта и услуг с многомиллиардными оборотами.

#### Эффект 2. Преодоление сезонности туристического потока

Развитие событийного туризма и крытых развлекательных комплексов, также поддержание клубной культуры позволяет привлекать гостей круглый год, снижая зависимость от погоды.

Парк «Кудыкина гора» в Липецкой области признан одним из лучших креативных туристических проектов России последних лет, парк создает устойчивый поток туристов вне зависимости от сезона. Его программа включает летние фестивали и активный отдых, а зимой — специальные новогодние и рождественские программы, превращая локацию в всесезонный магнит для семейного отдыха.

Зарубежный пример — всемирно известная клубная ночная жизнь в Берлине (Германия) и его культурные фестивали (например, кинофестиваль «Берлинале») обеспечивают стабильный турпоток в городе в любое время года.

#### Эффект 3. Формирование сильного территориального бренда

Уникальный парк или фестиваль становится «гением места» и международным брендом, по которому регион узнают в стране и мире, повышая инвестиционную привлекательность территории.

Например, природные парки Камчатки сформировали бренд «края настоящих приключений», «края вулканов» — идеального места для приключенческого-туризма, и вывели регион в топ мировых туристических направлений.



Тематический парк развлечений «Мир Гарри Поттера» на студии Warner Bros. в Лондоне (Великобритания) стал глобальным магнитом, ради которого фанаты совершают целенаправленные поездки и через которые идентифицируют город.

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Отдых и развлечение»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Отдых и развлечение», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития индустрии «Отдых и развлечение» предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

#### Сценарий 1. Развитие регионального досугового предложения на основе локальной идентичности

Сценарий предполагает формирование предложения в сфере отдыха и развлечений через интеграцию культурного кода и локальной идентичности территории. Главная цель — создание устойчивых конкурентных преимуществ, не поддающихся простому копированию другими регионами, за счет аутентичности и эмоциональной связи с местным историческим или культурным наследием. Это позволяет привлечь туристов, ищущих подлинный опыт, стимулировать развитие малого и среднего бизнеса в сфере гостеприимства, сувенирной продукции и гастрономии, а также укрепить самоидентификацию местных жителей.

##### Логика реализации

- Выявление и упаковка локального кода: систематизация уникальных особенностей территории — мифов, легенд, исторических личностей, ремесленных традиций, гастрономических брендов — и их трансформация в современные развлекательные форматы.
- Создание тематических парков и пространств: разработка и обустройство парков, этнографических комплексов или городских пространств, где локальная идентичность становится основой для аттракционов, мастер-классов, инсталляций и сувенирной продукции.
- Запуск регулярных мероприятий: организация ежегодных фестивалей, праздников и ярмарок, посвященных ключевым элементам идентичности (местному продукту, историческому событию, народному промыслу), которые становятся точками притяжения туристов.

##### Региональный контекст

Для аграрных и непромышленных регионов с богатым культурным, фольклорным или этническим наследием данный сценарий позволяет создать точку роста на основе нематериальных активов, не требующих крупных инфраструктурных вложений на первом этапе.

Для регионов, соседствующих с популярными туристическими центрами, сценарий дает возможность занять успешную рыночную нишу, предложив альтернативный, более аутентичный опыт, отличный от стандартных предложений.

### Кейс региона

- Парк «Кудыкина гора» в Липецкой области успешно трансформировал известный всем славянский фольклор (загадочное название, отсылающее к фразе «кудыкина гора») в успешный туристический продукт. Парк, центром которого стала огромная скульптура Змея Горыныча, предлагает гостям интерактивные развлечения, основанные на сказочной тематике, контактный зоопарк с животными из русских сказок и объекты инфраструктуры, стилизованные под древнерусские постройки (гостиничный комплекс, ферму, кафе). Это пример создания развлекательного бренда в регионе «с нуля».

### Другие примеры

- Фестиваль «Корюшка идет!» в Новой Ладогe (Ленинградская область) сделал главным событийным ядром небольшой местный продукт — рыбу корюшку. Фестиваль включает рыбную ярмарку, кулинарные конкурсы, концерты и развлекательную программу, привлекая десятки тысяч гостей и формируя четкую ассоциацию города с гастрономическим праздником.
- «Вороний день» (Вурна Хатл) в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре — является примером оживления культурного кода коренных народов Севера. Этот традиционный хантыйский и мансийский праздник, знаменующий приход весны и пробуждение природы, превращен в масштабное туристическое событие. Гостям предлагают попробовать национальную кухню, поучаствовать в обрядах коренных народов, посетить мастер-классы по народным промыслам и послушать традиционную музыку.

### Варианты подсценариев

#### 1. Гастрономический

Создание регионального досугового бренда на основе уникального продукта или блюда с организацией фестивалей, гастрономических туров и специализированных ресторанов.

#### 2. Этнографический

Реконструкция традиционного уклада жизни и ремесел в формате этнопарков или живых музеев с полным погружением для гостей.

#### 3. Мифологический (игровой)

Разработка развлекательных продуктов на основе местных легенд, былин и сказок, включая создание парков мифологических существ и театрализованных представлений.

### Актуальность для разных направлений

Сценарий интегрирует и стимулирует развитие таких направлений, как событийный туризм (фестивали, праздники), гастрономический туризм (продвижение локальных продуктов), музейная деятельность (создание этнографических и тематических музеев под открытым небом) и сфера гостеприимства (создание тематических гостиниц и ресторанов). Он также тесно связан с народными художественными промыслами, предоставляя им устойчивый канал для сбыта продукции.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>6</sup>

1. Проведение грантовых конкурсов для местных предпринимателей на создание тематических кафе, сувенирных лавок и малых гостиниц и организацию мероприятий.
2. Субсидирование создания средств размещения и объектов туристской инфраструктуры.
3. Разработка и внедрение образовательных программ для гидов и экскурсоводов.
4. Создание единого навигационного и информационного портала о культурном наследии региона.
5. Создание интерактивного онлайн-гида по локальным брендам и маршрутам.

## Сценарий 2. Формирование туристско-развлекательного кластера с якорным инвестором

Этот сценарий предполагает создание на территории региона масштабного, многофункционального центра отдыха и развлечений, инициированного и реализуемого крупным частным или государственным инвестором. Главная цель — совершить качественный скачок в развитии индустрии, создав объект федерального значения, который принципиально изменит туристические потоки и станет драйвером экономики для всего региона (нескольких регионов). Кластер объединяет в себе разнообразные виды отдыха (активный, оздоровительный, событийный, семейный), что обеспечивает круглогодичную посещаемость и высокую конкурентоспособность.

### Логика реализации

- Привлечение якорного инвестора: выделение перспективной площадки и разработка для нее комплексного инвестиционного предложения, включая меры государственно-частного партнерства (инфраструктурный каркас, налоговые льготы).
- Создание комплексной инфраструктуры: строительство ключевых развлекательных объектов (парки, спа-комплексы) и всей сопутствующей инфраструктуры: гостиниц, транспортной логистики, объектов общественного питания, торговли и услуг.
- Формирование экосистемы услуг: привлечение малого и среднего бизнеса для работы внутри кластера, чтобы создать разнообразное и качественное предложение для жизни и отдыха.

### Региональный контекст

Сценарий наиболее эффективен для регионов с уникальными природными данными (горы, море, озера), потенциал которых не может быть раскрыт точечными усилиями малого бизнеса.

Также сценарий применим для промышленных регионов с высоким доходом населения, где существует дефицит качественных внутренних предложений для отдыха премиум-класса.

---

<sup>6</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

## Кейс региона

- Курорт «Манжерок» в Республике Алтай создается Сбером как крупный инвестиционный проект, нацеленный на структурирование и повышение качества туристического предложения региона. Планируется развитие не только спортивной, но и оздоровительной, событийной и рекреационной составляющих, что позволит принимать больше туристов и удерживать их на территории дольше. На курорте реализован активити-парк: детский досуговый центр «Лес чудес», система экотроп и природных маршрутов.

## Другие примеры

- Курорт «Красная Поляна» в Краснодарском крае (Сочи) пример успешной реализации сценария с государственным участием. Крупные инвестиции в инфраструктуру во время подготовки к Олимпиаде-2014, объединенные с привлечением частных операторов, позволили создать современный горноклиматический курорт федерального значения. Курорт объединяет горнолыжные трассы, спа-отели, рестораны, аквапарк и конгресс-холл, став круглогодичным центром притяжения.

## Варианты подсценариев

1. **Круглогодичный горный кластер**  
Создание многофункционального комплекса в горной местности, объединяющего горнолыжный спорт, трекинг, спа, мероприятия и экотуризм.
2. **Приморский рекреационный кластер**  
Развитие территории на морском побережье с аквапарками, яхтенными маринами, пляжными клубами, центрами талассотерапии и ночной жизнью.
3. **Оздоровительно-спортивный кластер**  
Формирование центра на основе минеральных источников или уникального климата с фокусом на медицинский, оздоровительный и спортивный туризм.

## Актуальность для разных направлений

Сценарий является комплексным и затрагивает практически все направления индустрии «Отдых и развлечение»: туристический сектор, гостиничный бизнес, общественное питание, организация конференций и выставок, деятельность парков аттракционов, спортивный и оздоровительный туризм. Он создает среду для развития смежных услуг, таких как прокат снаряжения, розничная торговля и транспортные услуги с участием субъектов малого и среднего бизнеса.

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>7</sup>

1. Разработка мастер-планов развития территорий вокруг ключевых объектов.
2. Создание особой экономической зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа или реализации Соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК).

---

<sup>7</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

3. Реализация инфраструктурных проектов государственно-частного партнерства.
4. Разработка и внедрение программы подготовки кадров для кластера.
5. Создание единого цифрового сервиса для бронирования и оплаты услуг кластера.

### Сценарий 3. Мегаспециализация региона на узкой нише досуга и развлечений

Сценарий предполагает отказ региона от попыток конкурировать на всех направлениях индустрии отдыха и развлечений в пользу концентрации ресурсов на одном, но максимально эффективно реализуемом виде деятельности или целевой аудитории. Главная цель — занять лидирующие позиции в выбранной нише на федеральном уровне, став «столицей» конкретного вида отдыха. Это позволяет достичь максимальной эффективности маркетинговых затрат, сформировать пул высококвалифицированных кадров и создать лидерское предложение в своей категории.

#### Логика реализации

- Выбор и валидация ниши: проведение аудита конкурентных преимуществ региона (природных, инфраструктурных, культурных) для выбора специализации, где регион может стать лидером.
- Формирование целостного продукта: создание не отдельного объекта, а экосистемы, полностью сформированной под выбранную нишу: от инфраструктуры и кадров до событийного наполнения и сувенирной продукции.
- Активный брендинг и продвижение: позиционирование региона как единственного или лучшего места для определенного вида досуга через все возможные каналы коммуникации.

#### Региональный контекст

Сценарий идеален для небольших регионов или моногородов, не обладающих ресурсами для диверсификации, но имеющих одно ярко выраженное уникальное преимущество.

Также сценарий подходит для регионов, находящихся «в тени» более популярных туристических соседей, позволяя им избежать прямой конкуренции и создать собственный сильный бренд.

#### Кейс региона

- *Великий Устюг (Вологодская область) — пример успешной мегаспециализации региона (территории). Бренд «Родина Деда Мороза» позволил небольшому городу стать всероссийским центром семейного и детского туризма. Вокруг этой идеи создана вся инфраструктура: резиденция, почта, сувенирные магазины, гостиницы и кафе, предлагающие тематические услуги, развлекательная программа.*

#### Другие примеры

- Регионы Южного федерального округа (Краснодарский край, Ростовская область) демонстрируют специализацию на аквапарках. Благодаря теплему климату и высокому летнему спросу, здесь сосредоточено большое количество крупнейших в России открытых и крытых аквапарков, что делает ЮФО «столицей» водных развлечений в стране. Эти же регионы заняли узкую нишу винного туризма (винодельческого или энотуризма). Эти регионы целенаправленно развивают специализацию, используя свои природно-климатические преимущества для возделывания винограда и многолетние традиции виноделия. Были созданы целые кластеры, объединяющие винодельни, дегустационные залы, рестораны с гастрономическими парованиями, винные спа-отели и даже музеи вина. Такие проекты, как «Золотая Балка» в Крыму или «Абрау-Дюрсо», «Высокий берег» в Краснодарском крае, стали не просто производителями, а крупными центрами притяжения туристов, предлагающими комплексный опыт, что позволяет региону позиционировать себя как «винную столицу России».
- Экскурсии на киностудию «Мосфильм» (г. Москва) — пример специализации на узком, но высоко востребованном виде познавательного развлечения. Экскурсии по легендарной студии «Мосфильм», где туристы видят декорации, реквизит, костюмы и узнают о процессе съемок, стали обязательной точкой притяжения для туристов. Это демонстрирует, как даже в рамках крупного мегаполиса с широким туристическим и досуговым предложением успешно работает модель глубокой специализации на уникальном активе.

### **Варианты подсценариев**

1. **Специализация на целевой аудитории**  
Фокус на потребностях конкретной группы (семьи с детьми, молодежь, «серебряные» туристы, спортсмены-экстремалы).
2. **Специализация на виде активности**  
Концентрация на одном виде отдыха (велосипедный, гастрономический, промышленный, сельский туризм).
3. **Специализация на событийном формате:**  
Превращение региона в главную площадку для проведения мероприятий определенного типа (музыкальных фестивалей, ролевых игр, бизнес-конвенций и т.п.).

### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий фокусируется на одном или нескольких смежных направлениях: например, деятельность парков аттракционов (как в случае с аквапарками), событийный туризм (при специализации на фестивалях), деятельность гидов (при развитии узкотематических экскурсий) или создание тематических средств размещения (например, отелей для определенной аудитории).

### **Мероприятия по развитию индустрии<sup>8</sup>**

1. Проведение комплексного маркетингового исследования для выбора и валидации наиболее перспективной ниши в сфере отдыха и развлечений.

---

<sup>8</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6.

2. Разработка и юридическое закрепление бренда территории (например, «Столица велотуризма», «Родина сказки» и т.п.).
3. Создание отраслевого кластера или ассоциации, объединяющей всех игроков в выбранной нише.
4. Учреждение ежегодной профессиональной премии или проведение конкурса в выбранной нише.
5. Адаптация стандартов обслуживания и развития инфраструктуры под нужды целевой аудитории (например, создание безбарьерной среды для «серебряных» туристов).
6. Прицельное продвижение региона на специализированных выставках и в отраслевых СМИ, соответствующих выбранной нише.

## Сценарий 4. Трансформация территории (города) в событийный хаб

Этот сценарий предполагает стратегическое позиционирование территории (города или регионального центра) как постоянной и непрерывно действующей площадки для мероприятий федерального и международного уровня. Главная цель сценария — обеспечить постоянный турпоток и экономическую активность за счет регулярного проведения конгрессов, фестивалей, выставок, спортивных соревнований и шоу. Это превращает город в динамичную, привлекательную для жизни и инвестиций среду, стимулирует развитие гостиничного бизнеса, гастрономии и транспортной логистики.

### Логика реализации

- Создание и модернизация инфраструктуры: развитие сети современных многофункциональных площадок (концертные залы, конгресс-центры, выставочные пространства, стадионы), способных принимать события разного масштаба и формата.
- Формирование событийного календаря: активная работа по привлечению авторов, операторов и организаторов известных мероприятий, создание и раскрутка собственных событийных брендов, обеспечение равномерной заполняемости событийного календаря в течение года.
- Развитие компетенций и сервиса: подготовка кадров для ивент-индустрии (организаторы, технические специалисты, волонтеры), а также повышение стандартов сервиса во всей городской сфере услуг для комфортного пребывания гостей событий.

### Региональный контекст

Сценарий релевантен для крупных городских агломераций (городов-миллионников), обладающих необходимой инфраструктурой, транспортной доступностью и кадровым потенциалом.

Также может быть адаптирован для курортных городов, стремящихся преодолеть сезонность и стать центром не только пляжного, но и делового или культурного туризма, или для небольших городов-спутников крупных мегаполисов. Обязательным условием является наличие одного или двух аэропортов рядом, крупного железнодорожного узла.

### Кейс региона



- Москва и Санкт-Петербург являются безусловными лидерами данного сценария в России. Благодаря концентрации крупнейших площадок («ВТБ Арена», «МТС Live Холл», «Гостиный двор», Тимирязевский концертный зал, «Экспоцентр» и «Экспофорум», «Ледовый дворец» и другие площадки), эти города принимают подавляющее большинство федеральных и международных событий — от спортивных чемпионатов и музыкальных премий до крупнейших отраслевых выставок.

### **Другие примеры**

- Сочи (Краснодарский край) после Олимпиады-2014, успешно трансформировался из сезонного курорта в круглогодичный событийный хаб. На базе олимпийских объектов проводятся международные форумы (например, «Международный банковский форум»), музыкальные фестивали («Новая Волна», VK Fest), кинофестивали («Кинотавр») и спортивные соревнования мирового уровня. За год в Сочи проводится более 24 тысяч мероприятий.
- Владивосток (Приморский край) — является тихоокеанским форумным хабом. Благодаря своему геополитическому положению, Владивосток получил сильный импульс к развитию как событийный хаб для деловых и международных мероприятий. Строительство кампуса Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) на о. Русском, соответствующего стандартам саммита АТЭС, позволило сделать Владивосток постоянной площадкой для мероприятий уровня Восточного экономического форума (ВЭФ). Проведение ВЭФ на регулярной основе простимулировало развитие гостиничной сети, сервиса и транспортной логистики.

### **Варианты подсценариев**

1. **Конгрессно-выставочный хаб**  
Специализация на деловых мероприятиях — форумах, конференциях, выставках, с фокусом на развитие сопутствующей инфраструктуры (бизнес-отели, коворкинги, выставочные пространства, фудкорты и т.п.).
2. **Фестивальная столица**  
Позиционирование как главной площадки для культурных и музыкальных фестивалей определенных жанров, формирующих яркий молодежный или семейный имидж города.
3. **Спортивная столица**  
Акцент на привлечении и проведении крупных спортивных соревнований, что требует развития специализированной инфраструктуры и популяризации спорта среди местных жителей.

### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий может быть катализатором для деятельности по организации конференций и выставок, которая становится ядром индустрии. Также он важен для гостиничного бизнеса и сферы гастрономии, напрямую зависящих от деловых и туристических потоков. Кроме того, он стимулирует деятельность по организации праздников и мероприятий (событийный и фестивальный фокус) и повышает занятость местных гидов и экскурсоводов.



## Мероприятия по развитию индустрии<sup>9</sup>

1. Создание конгресс-бюро (событийной дирекции) города.
2. Разработка и запуск единого календаря событий.
3. Внедрение системы грантов или субсидий для организаторов.
4. Развитие программы подготовки волонтеров для работы на крупных событиях.
5. Модернизация транспортной и гостиничной инфраструктуры.
6. Запуск программы «Активный горожанин».

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Отдых и развлечения»

### 4.1. Основные запросы в индустрии «Отдых и развлечения»

Индустрия «Отдых и развлечения», объединяющая организаторов событий, туристический бизнес и креативных предпринимателей, сталкивается с комплексом запросов, которые при своей типовой природе обладают выраженной региональной спецификой: так, для приграничных или удаленных регионов (например, Республика Карелия) критически важными становятся логистическая доступность и сезонность туристического потока, в то время как для крупных регионов (например, Республика Татарстан, Свердловская область, Московская область) акцент смещается на развитие городской инфраструктуры и конкуренцию за аудиторию. Анализ запросов сообщества показывает, что развитие отрасли сдерживается рядом системных барьеров — административных, инфраструктурных и кадровых — что требует адресных мер поддержки, учитывающих местный контекст, зрелость и специфику рынка в регионе.

| Запрос                      | Описание запроса                                                                                                                                                                                           | Критичность |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Согласование и регуляторика | <ul style="list-style-type: none"><li>• Упрощение процедур согласования мероприятий через «единое окно», четкие и адекватные регламенты безопасности, снижение административного давления.</li></ul>       | Высокая     |
| Инфраструктура площадок     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Строительство и модернизация концертных залов (на 500–1000 мест), оборудованных open-air площадок, кемпингов, создание мультифункциональных пространств.</li></ul> | Высокая     |

<sup>9</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе 6 данного документа.

|                            |                                                                                                                                                                                                                             |         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Финансовая поддержка       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Льготные кредиты, субсидии на компенсацию затрат (логистика, безопасность, медицина), гранты для организаторов, налоговые льготы для малых и средних предприятий (МСП).</li> </ul> | Высокая |
| Транспорт и логистика      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение числа поездов и рейсов в пиковые периоды, развитие дорожной сети, координация с РЖД и авиакомпаниями для событийного туризма.</li> </ul>                                | Высокая |
| Образование и кадры        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы подготовки ивент-менеджеров, продюсеров, технических специалистов, стажировки, обмен опытом с другими регионами, поддержка волонтерских программ.</li> </ul>             | Высокая |
| Координация и коммуникация | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание единого календаря событий региона, платформы для взаимодействия организаторов, рабочих групп при администрации.</li> </ul>                                                | Средняя |

Для различных регионов могут быть различные приоритеты в запросах местного креативного сообщества и бизнеса, однако рекомендуется сделать приоритетами запросы высокой критичности, так как они напрямую блокируют развитие индустрии в большинстве регионов: отсутствие инфраструктуры, сложности логистики, административные барьеры и нехватка кадров.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Отдых и развлечения»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Отдых и развлечения»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, рост внутреннего туризма после 2022 г. является общероссийским драйвером, стимулирующим событийный туризм в регионах. В то же время уникальные природные и культурные ресурсы конкретного региона (например, ХМАО — Югра, Республика Карелия или регионы Дальнего Востока) создают долгосрочный региональный драйвер для развития open-air фестивалей и активного отдыха. Наличие, например, инфраструктуры гостеприимства и развлекательной инфраструктуры (Калининградская область, Краснодарский край) обеспечивают лидерское положение относительно других регионов-конкурентов.

| Драйвер | Описание |
|---------|----------|
|---------|----------|

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост внутреннего и событийного туризма в стране                        | Увеличение потока россиян, путешествующих по стране, и растущий интерес к посещению фестивалей, концертов и спортивных мероприятий как цели поездки.                                                                                                                                                                          |
| Развитие регионального бренда и идентичности                           | Использование регионами уникальных культурных кодов, природы и истории территории для создания аутентичных событий (например, фестивалей на основе местных ремесел, гастрономии или этнических традиций).                                                                                                                     |
| Интеграция с другими секторами экономики (туризм, гастрономия, ритейл) | Формирование комплексных туристических продуктов, где событие становится ядром, привлекающим гостей в гостиницы, рестораны и к местным производителям. Использование ресурсов других креативных индустрий (гастрономия, мода, дизайн, исполнительские искусства) как факторов притяжения.                                     |
| Цифровизация и новые форматы продвижения                               | Активное использование онлайн-продаж билетов, таргетированной рекламы в соцсетях, живых трансляций, а также сотрудничество с блогерами для повышения узнаваемости событий (особенно начиная с 2020 г. — периода COVID-19).                                                                                                    |
| Инфраструктурные инициативы (государственные и частные)                | Строительство и модернизация концертных залов, коворкингов, кемпингов, ивент-площадок, а также улучшение транспортной доступности регионов. Учащение формата финансирования крупных проектов через институт развития (например, ВЭБ.РФ), внедрение формата государственно-частного партнерства для инфраструктурных объектов. |
| Растущий спрос на качественный досуг и опыт                            | Изменение потребительского поведения: аудитория готова платить за уникальные впечатления, эмоции и вовлеченность, а не только за конкретные развлекательные продукты и услуги. Важным становится создание комплексного предложения: развлечение + образование, отдых + гастрономия, отдых + оздоровление и т.п.               |
| Развитие волонтерского движения и образовательных программ             | Приток молодежи, интересующейся событийной сферой, появление курсов и стажировок по ивент-менеджменту, формирование кадрового резерва на местах, создание отраслевых организаций и стандартов работы, развитие волонтерского движения в России после Олимпиады-2014 г.                                                        |
| Межрегиональное и международное сотрудничество (в новых условиях)      | Создание новых центров притяжения и развития индустрии в регионах (музейно-театральные центры, инвестиционные проекты Сбера, проекты ВЭБ.РФ и т.д.).                                                                                                                                                                          |

Для разных регионов важными оказываются разные драйверы, например, для регионов с высоким туристическим потенциалом (Архангельская область, регионы ЦФО так называемого Золотого кольца) наиболее значимыми являются драйверы, связанные с событийным туризмом и развитием региональной идентичности. Для ряда крупных городов и городских агломераций (Екатеринбург, Нижний Новгород, Москва, Красноярск) ключевыми

могут стать инфраструктурные проекты и цифровизация. Дополнительным фактором успеха становится способность региональных властей создать платформы для диалога между организаторами, крупным бизнесом (инвесторами) и местными сообществами для создания новых продуктов и выявления точек роста (например, Выкса, Сысерть и др.).

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Отдых и развлечение»

Хотя индустрия «Отдых и развлечение» в разных регионах России сталкивается с уникальным набором вызовов, определяемых местной спецификой — географическим положением, структурой экономики, туристическим потенциалом и зрелостью креативного сообщества — существует набор типовых системных барьеров, характерных для большинства субъектов РФ.

К ним можно отнести: сложные регуляторные процедуры (согласования мероприятий, видов деятельности, многочисленные проверки контролирующими органами и т.п.), дефицит современной инфраструктуры, ограниченный доступ к целевым финансовым инструментам, отток квалифицированных кадров, а также слабая горизонтальная связь между игроками рынка и отсутствие эффективных площадок для координации с властью. Эти барьеры взаимосвязаны и образуют «замкнутый круг», который тормозит развитие событийной экономики и превращение региона в привлекательное направление для туристов и инвесторов.

| Барьеры          | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Многоступенчатая и нескоординированная система согласования мероприятий (в особенности с правоохранительными органами), отсутствие «единого окна» для согласования культурно-массовых, развлекательных и спортивных мероприятий;</li> <li>• Противоречивые, часто меняющиеся и завышенные требования безопасности, санитарные нормы и экологические регламенты;</li> <li>• Пассивность и нежелание местных администраций (региона, города, муниципалитета) брать на себя ответственность, давать формальные отказы.</li> </ul> |
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие современных концертных залов, оборудованных open-air площадок, кемпингов и многофункциональных пространств;</li> <li>• Недостаточная транспортная доступность: недостаточное количество поездов, авиарейсов, слабое дорожное сообщение (актуально для северных и удаленных регионов);</li> <li>• Отсутствие или дефицит специализированного оборудования для мероприятий из-за санкционного режима.</li> </ul>                                                                                                      |
| Финансовые       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие затраты на согласование, аренду, логистику и безопасность;</li> <li>• Ограниченный доступ к льготному финансированию, грантам и субсидиям (высокая процентная ставка в 2024–2025 гг.);</li> <li>• Слабое развитие спонсорства и корпоративного партнерства в регионах.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровые                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит квалифицированных специалистов (продюсеры, ивент-менеджеры, технические специалисты);</li> <li>• Отток молодых специалистов в Москву, Санкт-Петербург и другие крупные центры. Отток профессионалов на международные рынки (включая другие страны СНГ) в связи с открытием филиалов российских компаний;</li> <li>• Нехватка образовательных программ в сфере ивент-менеджмента и креативных индустрий в регионах и на федеральном уровне.</li> </ul>                                                                                      |
| Рыночные и координационные        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие единого календаря событий, что приводит к отсутствию бренда региона, низкой информированности туристических провайдеров, туристов, конкуренции за аудиторию и ресурсы;</li> <li>• Неразвитость кооперации между организаторами мероприятий разных форматов (спорт, музыка, театр) в регионах, а также в рамках одной индустрии (личная и бизнес-конкуренция);</li> <li>• Низкая узнаваемость регионов как событийного направления на федеральном уровне (закрепление бренда за отдельными событиями без привязки к региону).</li> </ul> |
| Информационные и коммуникационные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточная медиаподдержка, слабое продвижение событий в федеральных и туристических каналах, региональными медиа;</li> <li>• Отсутствие площадок для координации между креативным бизнесом и властью;</li> <li>• Нехватка достоверной аналитики по спросу, посещаемости и экономическому эффекту крупных региональных мероприятий (как на уровне организаторов, так и на уровне местной власти).</li> </ul>                                                                                                                                     |

Структура и критичность барьеров различается от региона к региону. Например, для удаленных регионов, обладающих мощным природным потенциалом (например, Камчатский край), ключевыми проблемами становятся логистическая изолированность, острая нехватка качественных всесезонных площадок и сильная зависимость от короткого летнего туристического потока.

В то же время в крупных промышленных регионах (например, в Свердловской области) на первый план могут выходить не столько инфраструктурные, сколько рыночные и кадровые барьеры: высокая конкуренция за внимание аудитории с другими видами досуга, сложности с поиском спонсоров среди местных игроков и отток креативных специалистов в Москву и Санкт-Петербург. Это наглядно демонстрирует, что эффективная региональная политика в сфере отдыха и развлечений не может быть универсальной, она должна строиться на анализе местного контекста и адресном преодолении именно тех барьеров, которые в конкретном регионе являются критическими, а также на диалоге с местным креативным сообществом.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Отдых и развлечения»

Развитие индустрии «Отдых и развлечения» в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные, информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                | Описание применения в индустрии «Отдых и развлечения»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные фонды развития туризма и событийной программы.</li><li>• Гранты на создание и модернизацию объектов досуга и отдыха.</li><li>• Целевые льготные кредиты для малых и средних предприятий (МСП) в сфере развлечений.</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Финансирование стартапов в сфере туризма, гостиничного бизнеса и ивент-индустрии.</li><li>• Поддержка создания современных парков развлечений (тематических парков), квест-форматов, экскурсионных маршрутов.</li><li>• Льготное кредитование для открытия спортивно-развлекательных, культурно-досуговых центров в различных муниципальных образованиях региона.</li></ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Туристско-рекреационные кластеры.</li><li>• Современные концертные площадки и ивент-холлы (конгресс-холлы).</li><li>• Коворкинги.</li><li>• Общественные пространства (парки, набережные, смотровые площадки и т.п.).</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Создание комплексных зон отдыха с отелями, ресторанами и развлечениями.</li><li>• Проведение фестивалей, концертов, выставок и спортивных мероприятий.</li><li>• Предоставление рабочих мест и оборудования для организаторов событий.</li><li>• Развитие общественных зон для отдыха и проведения массовых мероприятий.</li></ul>                                          |
| Образовательные    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Программы повышения квалификации для работников индустрии.</li><li>• Онлайн-курсы по ивент-менеджменту и гостеприимству (в том числе для муниципальных служащих).</li><li>• Мастер-классы от ведущих экспертов в сфере развлечений.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка кадров для гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса.</li><li>• Обучение цифровым инструментам (цифрового маркетинга) для продвижения услуг отдыха и развлечений.</li><li>• Обмен опытом и формирование профессионального сообщества организаторов досуга.</li></ul>                                                                                   |

## Информационные

- Туристические порталы и агрегаторы событий (афиши и календари событий) в регионах.
  - Базы данных поставщиков услуг (отели, транспорт, кейтеринг, инвентарь и др.).
  - Продвижение местных мероприятий и туристических маршрутов.
  - Упрощение поиска партнеров и ресурсов для организации отдыха.
  - Привлечение туристов через информирование о событиях и возможностях региона.
-

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Отдых и развлечения»

| Мероприятие                                                                                                                                            | Вид деятельности <sup>10</sup>                                                                                   | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                              | Форматы работы                                                                                                                                                                          | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                                                                                     | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                        | Региональный орган исполнительной власти               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Внебюджетный 1: Развитие регионального досугово-развлекательного предложения на основе локальной идентичности</b>                                   |                                                                                                                  |                                    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
| Проведение грантовых конкурсов для местных предпринимателей на создание тематических кафе, сувенирных лавок и малых гостиниц и организацию мероприятий | Организация мероприятий, организация отдыха и развлечений, деятельность парков развлечений (тематических парков) | Производство, дистрибуция          | Предоставление целевого финансирования на запуск и развитие событий, основанных на локальной идентичности (легенды, традиции, гастрономия), создание туристических продуктов. | 1. Конкурсный отбор проектов.<br>2. Экспертная оценка заявок на соответствие бренду территории.<br>3. Софинансирование проектов (до 70% от утвержденной сметы).                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование создания новых уникальных событийных брендов, туристических продуктов.</li> <li>• Увеличение туристического потока в межсезонье.</li> <li>• Повышение узнаваемости региона и формирование позитивного имиджа.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество поддержанных проектов (≥5 в год).</li> <li>• Количество посетителей мероприятий (≥20 000 в год).</li> <li>• Количество публикаций в федеральных СМИ (≥50 в год).</li> </ul>                 | Министерство культуры и туризма.                       |
| Создание единого навигационного и информационного портала о культурном наследии региона                                                                | Деятельность гидов и экскурсоводов                                                                               | Дистрибуция                        | Разработка комплексной онлайн-платформы с информацией о локальных брендах, культурном наследии, событиях и маршрутах.                                                         | 1. Создание веб-портала и мобильного приложения.<br>2. Наполнение контентом (истории, легенды, аудиогиды, виртуальные туры).<br>3. Интеграция с системами бронирования и онлайн-оплаты. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение планирования поездки для туриста.</li> <li>• Централизация информации о предложениях региона.</li> <li>• Повышение вовлеченности местных жителей в продвижение территории.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество уникальных пользователей портала (≥50 000 в год).</li> <li>• Количество скачиваний мобильного приложения (≥10 000).</li> <li>• Среднее время пребывания на платформе (≥5 минут).</li> </ul> | Агентство по туризму, Министерство цифрового развития. |

<sup>10</sup> В соответствии с основными ОКВЭД индустрии «Отдых и развлечения».



|                                                                                 |                                                                                         |              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Субсидирование создания средств размещения и объектов туристской инфраструктуры | Организация отдыха и развлечений, деятельность парков развлечений (тематических парков) | Производство | Финансовая поддержка бизнеса, создающего средства размещения и объекты развлекательной инфраструктуры, соответствующие локальной идентичности. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возмещение части процентной ставки по кредитам.</li> <li>2. Предоставление инвестиционных субсидий на строительство и реконструкцию.</li> <li>3. Техническая и консультационная поддержка проектов.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение количества качественных средств размещения.</li> <li>• Создание комплексного туристского продукта.</li> <li>• Повышение инвестиционной привлекательности отрасли.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем введенных в эксплуатацию средств размещения (≥300 номеров).</li> <li>• Количество созданных рабочих мест (≥200).</li> <li>• Объем привлеченных частных инвестиций (≥1 млрд руб.).</li> </ul>      | Министерство экономического развития, Корпорация развития.                       |
| Разработка и внедрение образовательных программ для гидов и экскурсоводов       | Деятельность гидов и экскурсоводов                                                      | Производство | Создание системы подготовки и повышения квалификации гидов по теме локальной идентичности и культурного наследия.                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка образовательных модулей и методических материалов.</li> <li>2. Проведение очных и онлайн-курсов.</li> <li>3. Внедрение системы сертификации и аккредитации.</li> </ol>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества экскурсионных услуг.</li> <li>• Формирование кадрового резерва в сфере туризма.</li> <li>• Стандартизация качества предоставляемых услуг.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подготовленных гидов (≥100 в год)</li> <li>• Доля сертифицированных гидов на рынке (≥60%)</li> <li>• Удовлетворенность туристов качеством экскурсий (≥85%)</li> </ul>                        | Министерство культуры и туризма, Агентство по туризму, Министерство образования. |
| Создание интерактивного онлайн-гида по локальным брендам и маршрутам            | Деятельность гидов и экскурсоводов, организация отдыха и развлечений                    | Дистрибуция  | Разработка цифрового гида с использованием современных технологий для погружения в локальную культуру.                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание мобильного приложения с AR-элементами.</li> <li>2. Разработка аудиогидов и подкастов.</li> </ol>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение охвата аудитории, особенно молодежной.</li> <li>• Стимулирование самостоятельного туризма.</li> <li>• Создание дополнительного цифрового опыта для туристов.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество установок приложения (≥15 000).</li> <li>• Количество пройденных маршрутов (≥5 000 в год).</li> <li>• Количество пользовательского контента в соцсетях (≥1 000 публикаций в год).</li> </ul> | Министерство цифрового развития, Агентство по туризму.                           |

**Сценарий 2: Формирование туристско-развлекательного кластера с якорным инвестором**

|                                                                          |                           |              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка мастер-планов развития территорий вокруг ключевых объектов    | Все направления индустрии | Производство | Создание комплексного документа по планированию и зонированию территории с определением точек роста и инвестиционных площадок.                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение исследования территории и ее потенциала.</li> <li>2. Проведение общественных обсуждений и экспертных сессий.</li> <li>3. Разработка архитектурно-градостроительных концепций.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание комплексного плана развития территории.</li> <li>• Привлечение крупного якорного инвестора.</li> <li>• Снижение рисков для бизнеса при реализации проектов.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденный мастер-план территории.</li> <li>• Количество заключенных инвестиционных соглашений (≥1 федерального уровня).</li> <li>• Объем планируемых инвестиций (≥10 млрд руб.).</li> </ul>                                      | Корпорация развития, Министерство экономики.                                                    |
| Создание особой экономической зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа   | Все направления индустрии | Производство | Формирование территории с особыми экономическими условиями для привлечения инвестиций в туристскую инфраструктуру.                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка пакета документов для создания ОЭЗ.</li> <li>2. Создание управляющей компании.</li> <li>3. Разработка системы льгот и преференций для резидентов.</li> </ol>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение темпов создания туристской инфраструктуры.</li> <li>• Привлечение технологичных и капиталоемких проектов.</li> <li>• Диверсификация экономики региона.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество резидентов ОЭЗ (≥15 компаний).</li> <li>• Объем инвестиций резидентов (≥5 млрд руб.).</li> <li>• Количество созданных рабочих мест (≥1 000).</li> </ul>                                                                  | Корпорация развития, Министерство экономики.                                                    |
| Реализация инфраструктурных проектов государственно-частного партнерства | Все направления индустрии | Производство | Строительство и модернизация дорог, инженерных сетей, коммуникаций для обеспечения доступности кластера, а также крупных социально-значимых объектов. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заключение концессионных соглашений.</li> <li>2. Использование механизма инфраструктурных бюджетных кредитов.</li> <li>3. Бюджетное софинансирование инфраструктурных проектов.</li> </ol>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание качественной инфраструктурной основы для кластера.</li> <li>• Повышение инвестиционной привлекательности территории.</li> <li>• Обеспечение круглогодичной доступности объектов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввод объектов инфраструктуры (≥100 га подготовленной территории).</li> <li>• Объем привлеченных частных инвестиций в инфраструктуру и крупные объекты (≥3 млрд руб.).</li> <li>• Снижение логистических издержек (≥15%).</li> </ul> | Министерство транспорта, Министерство ЖКХ региона, Корпорация развития, Министерство экономики. |

|                                                                             |                           |                          |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Разработка и внедрение программы подготовки кадров для кластера             | Все направления индустрии | Производство             | Создание системы подготовки специалистов для работы в объектах туристского кластера. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка образовательных программ совместно с бизнесом.</li> <li>2. Организация стажировок на ведущих туристских объектах.</li> <li>3. Создание центра компетенций в сфере гостеприимства.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение кадрами объектов кластера.</li> <li>• Повышение стандартов обслуживания.</li> <li>• Снижение кадрового дефицита в отрасли.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подготовленных специалистов (<math>\geq 200</math> в год).</li> <li>• Доля трудоустроенных выпускников в регионе (<math>\geq 80\%</math>).</li> <li>• Рост производительности труда в отрасли (<math>\geq 10\%</math>).</li> </ul> | Министерство образования, Министерство труда. |
| Создание единого цифрового сервиса для бронирования и оплаты услуг кластера | Все направления индустрии | Дистрибуция, потребление | Разработка единой платформы для бронирования и оплаты всех услуг внутри кластера.    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка ИТ-решения и мобильного приложения.</li> <li>2. Интеграция с системами бронирования объектов кластера.</li> <li>3. Внедрение системы лояльности и кешбэка с партнерами.</li> </ol>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение доступа к услугам кластера для туристов.</li> <li>• Повышение лояльности посетителей.</li> <li>• Сбор данных для анализа потребительского поведения.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество транзакций через платформу (<math>\geq 50\,000</math> в год).</li> <li>• Доля повторных бронирований (<math>\geq 30\%</math>).</li> <li>• Средний чек посетителя (<math>\geq 5\,000</math> руб.).</li> </ul>                       | Министерство цифрового развития.              |

### Сценарий 3: Мегаспециализация региона на узкой нише досуга и развлечений

|                                                                    |                           |             |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Проведение маркетингового исследования для выбора и валидации ниши | Все направления индустрии | Дистрибуция | Глубокое исследование рынка и конкурентного ландшафта для выявления наиболее перспективной ниши специализации. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кабинетное исследование рынка и анализ «больших данных» big data.</li> <li>2. Проведение фокус-групп и глубинных интервью.</li> <li>3. Опросы потенциальных потребителей и экспертов отрасли.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление наиболее перспективной ниши для специализации.</li> <li>• Принятие обоснованных управленческих решений.</li> <li>• Снижение рисков невостребованности туристского продукта.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденная стратегия специализации региона.</li> <li>• Количество проанализированных рыночных ниш (<math>\geq 6</math>).</li> <li>• Глубина проработки выбранной ниши (отчет <math>\geq 100</math> стр.).</li> </ul> | Агентство по туризму, Министерство экономики. |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

|                                                                                          |                           |             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Разработка и юридическое закрепление бренда территории                                   | Все направления индустрии | Дистрибуция | Закрепление выбранной специализации в бренде территории через правовые и маркетинговые инструменты. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка брендбука и гайдлайнов.</li> <li>2. Правовое закрепление бренда территории.</li> <li>3. Регистрация товарных знаков и патентов.</li> </ol>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание узнаваемого образа территории.</li> <li>• Правовая защита бренда от недобросовестного использования.</li> <li>• Формирование долгосрочного позиционирования региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество упоминаний бренда в СМИ (<math>\geq 100</math> в год).</li> <li>• Узнаваемость бренда среди целевой аудитории (<math>\geq 40\%</math>).</li> <li>• Количество зарегистрированных товарных знаков (<math>\geq 3</math>).</li> </ul>        | Министерство экономики, Агентство по туризму.            |
| Создание отраслевого кластера или ассоциации, объединяющей всех игроков в выбранной нише | Все направления индустрии | Дистрибуция | Объединение игроков выбранной ниши для выработки стандартов, продвижения и лоббирования интересов.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение учредительного собрания.</li> <li>2. Разработка стандартов качества услуг в нише.</li> <li>3. Организация совместных мероприятий и выставок.</li> </ol>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидация отрасли и усиление переговорных позиций.</li> <li>• Синергетический эффект от совместной работы.</li> <li>• Повышение качества услуг в нише.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников кластера / ассоциации (<math>\geq 20</math> компаний).</li> <li>• Количество реализованных совместных проектов (<math>\geq 5</math> в год).</li> <li>• Доля рынка, занимаемая участниками (<math>\geq 60\%</math>).</li> </ul> | Министерство экономики, Агентство по туризму региона.    |
| Учреждение ежегодной профессиональной премии или проведение конкурса в выбранной нише    | Все направления индустрии | Дистрибуция | Стимулирование повышения качества и инноваций в выбранной нише через конкурсные механизмы.          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка положения о премии и критериев оценки.</li> <li>2. Формирование экспертного жюри.</li> <li>3. Организация церемонии награждения.</li> </ol>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение стандартов качества в нише.</li> <li>• Привлечение внимания к отрасли.</li> <li>• Мотивация участников к профессиональному развитию.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников премии / конкурса (<math>\geq 30</math>).</li> <li>• Количество реализованных инновационных проектов (<math>\geq 5</math> в год).</li> <li>• Освещение в федеральных СМИ (<math>\geq 30</math> публикаций).</li> </ul>         | Министерство экономики, Министерство культуры и туризма. |
| Адаптация стандартов обслуживания и инфраструктуры под нужды целевой аудитории           | Все направления индустрии | Потребление | Модернизация услуг и объектов для комфортного пребывания целевой группы туристов.                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение системы классификации средств размещения.</li> <li>2. Создание специализированной инфраструктуры.</li> <li>3. Обучение персонала работе с целевой аудиторией.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества и специализации туристического продукта.</li> <li>• Рост лояльности целевой аудитории.</li> <li>• Увеличение среднего чека и продолжительности пребывания.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля объектов, соответствующих новым стандартам (<math>\geq 50\%</math>).</li> <li>• Рост удовлетворенности туристов (<math>\geq 15\%</math> по опросам).</li> <li>• Увеличение повторных посещений (<math>\geq 25\%</math>).</li> </ul>             | Агентство по туризму, Министерство экономики.            |

|                                                                        |                           |             |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Продвижение региона на специализированных выставках и в отраслевых СМИ | Все направления индустрии | Дистрибуция | Позиционирование региона как лучшего места для определенного вида досуга через специализированные каналы коммуникации. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в профильных выставках и конференциях.</li> <li>2. Размещение рекламы в отраслевых СМИ и у блогеров, лидеров общественного мнения.</li> <li>3. Организация пресс-туров для блогеров и журналистов.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение узнаваемости региона в выбранной нише.</li> <li>• Привлечение целевой, качественной аудитории.</li> <li>• Формирование экспертного статуса территории.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество привлеченных туристов из целевой аудитории (≥20 000 в год).</li> <li>• Количество публикаций в специализированных СМИ (≥500).</li> <li>• Рост бронирований из целевых сегментов (≥30%).</li> </ul> | Министерство культуры и туризма, Агентство по туризму. |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|

#### Сценарий 4: Трансформация территории (города) в событийный хаб

|                                                     |                                                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Создание конгресс-бюро (событийной дирекции) города | Организация мероприятий, организация отдыха и развлечений | Дистрибуция | Создание профессиональной структуры по привлечению и аккредитации мероприятий в город. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активные продажи и переговоры с ассоциациями.</li> <li>2. Разработка пакета мер поддержки организаторов.</li> <li>3. Ведение единого календаря событий города.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Системное привлечение мероприятий в город.</li> <li>• Рост деловой активности и турпотока.</li> <li>• Увеличение загрузки гостиниц и объектов инфраструктуры.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество привлеченных мероприятий (≥15 федеральных в год).</li> <li>• Экономический эффект от мероприятий (≥1 млрд руб. в год).</li> <li>• Рост налоговых поступлений (≥200 млн руб. в год).</li> </ul> | Администрация города, Министерство экономики.          |
| Разработка и запуск единого календаря событий       | Организация мероприятий                                   | Дистрибуция | Создание централизованной системы учета и продвижения всех событий города.             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка онлайн-платформы и мобильного приложения.</li> <li>2. Интеграция с сайтами организаторов мероприятий.</li> </ol>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение информированности туристов и жителей.</li> <li>• Оптимизация планирования мероприятий.</li> <li>• Увеличение посещаемости событий.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество мероприятий в календаре (≥500 в год).</li> <li>• Количество просмотров календаря (≥300 000 в год).</li> <li>• Доля повторных посетителей мероприятий (≥40%).</li> </ul>                        | Агентство по туризму, Министерство культуры и туризма. |

|                                                                         |                           |              |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внедрение системы грантов или субсидий для организаторов                | Организация мероприятий   | Производство | Финансовая поддержка организаторов, проводящих в городе мероприятия федерального и международного уровня.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсный отбор заявок от организаторов.</li> <li>2. Возмещение части расходов (аренда площадок, логистика).</li> <li>3. Предоставление муниципальных услуг на льготных условиях.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование проведения в регионе крупных и престижных событий.</li> <li>• Формирование имиджа города как событийного центра.</li> <li>• Рост профессионального уровня организаторов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество мероприятий, получивших поддержку (<math>\geq 15</math> в год).</li> <li>• Общее количество участников поддержанных мероприятий (<math>\geq 800\ 000</math> в год).</li> <li>• Доля мероприятий, ставших ежегодными (<math>\geq 30\%</math>).</li> </ul> | Министерство культуры и туризма, Администрация города.                                                  |
| Развитие программы подготовки волонтеров для работы на крупных событиях | Организация мероприятий   | Потребление  | Создание системы подготовки и координации волонтеров для обеспечения качественного проведения мероприятий. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка образовательных модулей для волонтеров.</li> <li>2. Проведение практических тренингов и учений.</li> <li>3. Создание базы данных и системы мотивации волонтеров.</li> </ol>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества обслуживания на мероприятиях.</li> <li>• Создание кадрового резерва для событийной индустрии.</li> <li>• Вовлечение молодежи в развитие города.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подготовленных волонтеров (<math>\geq 1\ 000</math> в год).</li> <li>• Удовлетворенность организаторов работой волонтеров (<math>\geq 90\%</math>).</li> <li>• Доля волонтеров, продолжающих участие в программе (<math>\geq 50\%</math>).</li> </ul>    | Министерство культуры и туризма, Министерство труда.                                                    |
| Модернизация транспортной и гостиничной инфраструктуры                  | Все направления индустрии | Производство | Развитие инфраструктуры в шаговой доступности от ключевых событийных площадок.                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реконструкция и строительство гостиниц.</li> <li>2. Развитие транспортной сети и парковочного пространства.</li> <li>3. Создание безбарьерной среды.</li> </ol>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества приема гостей мероприятий.</li> <li>• Обеспечение комфортной логистики в период проведения событий.</li> <li>• Увеличение пропускной способности города.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество новых гостиничных номеров (<math>\geq 1\ 000</math>).</li> <li>• Вместимость парковочных пространств (<math>\geq 2\ 500</math> машиномест).</li> <li>• Индекс качества городской среды (рост на 20% от базового значения).</li> </ul>                    | Министерство транспорта, Администрация города, Министерство экономики, Министерство культуры и туризма. |
| Запуск программы «Активный горожанин»                                   | Все направления индустрии | Потребление  | Вовлечение местных жителей в городские мероприятия через систему льгот и специальных предложений.          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление льгот на посещение мероприятий.</li> <li>2. Организация специальных событий для жителей.</li> <li>3. Создание системы обратной связи и вовлечения.</li> </ol>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение лояльности местных жителей.</li> <li>• Формирование постоянной аудитории мероприятий.</li> <li>• Создание атмосферы гостеприимства в городе.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников программы (<math>\geq 50\ 000</math> человек).</li> <li>• Рост посещаемости мероприятий местными жителями (<math>\geq 40\%</math>).</li> <li>• Удовлетворенность жителей городскими событиями (<math>\geq 75\%</math>).</li> </ul>            | Администрация города.                                                                                   |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Отдых и развлечения»

Развитие индустрии «Отдых и развлечения» в регионах России можно связать с тремя факторами, системное воздействие на которые дает необходимый эффект.

Во-первых, фундаментом для роста отрасли является комплексность и современная инфраструктура. Успех развития индустрии в регионе зависит не от наличия отдельных объектов (которые сами по себе могут стимулировать развитие), а от создания целостных туристско-рекреационных кластеров, которые интегрируют услуги размещения, питания, транспорта и разнообразного досуга. Особое значение имеет развитие качественных общественных пространств — парков, набережных, пешеходных зон, — которые становятся естественными центрами притяжения и пространствами для мероприятий, формируя комфортную среду как для туристов, так и для местных жителей.

Во-вторых, кадровый потенциал и цифровизация являются основными драйверами конкурентоспособности для регионов. В условиях растущих ожиданий потребителей ключевую роль играет качество услуг и уникальный клиентский опыт. Для этого необходимо целенаправленное развитие компетенций: программы подготовки специалистов в сфере гостеприимства, ивент-менеджмента и цифровых коммуникаций. Одновременно критически важна глубокая цифровая трансформация — от создания удобных агрегаторов услуг и региональных календарей событий до использования существующих инструментов онлайн-продвижения, что позволяет эффективно презентовать возможности региона широкой аудитории.

В-третьих, ключевым фактором выступает объединение государственной поддержки и частной инициативы. Эффективная модель предполагает четкое разделение ролей: задача государства — создание рамочных условий через целевое финансирование (гранты, льготные кредиты), развитие инфраструктуры и организацию знаковых региональных событий для привлечения внимания. В свою очередь, частный бизнес наполняет созданную среду конкретными, актуальными и качественными услугами. Именно такое партнерство позволяет создать динамичную и устойчивую экосистему отдыха и развлечений, способную стать точкой роста для многих регионов.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Отдых и развлечения» в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить значимый эффект без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Отдых и развлечение» в регионе.

| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                                         | Срок                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                  | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2<br>месяца <sup>11</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Разработанная схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                             | 1<br>месяц                |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1<br>месяц                |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2<br>месяца               |

<sup>11</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                           |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и показателей (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.     | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т.д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в той или иной индустрии, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере (например, в туризме или сфере культурного наследия). Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Лаборатория** — специализированная площадка, оснащенная оборудованием для исследований, экспериментов, тестирования материалов и технологий. В креативных индустриях лаборатории могут быть посвящены, например, новым медиа, или устойчивым материалам для дизайна.

**Мастерская** — практико-ориентированное пространство, ориентированное на ручной труд, ремесло и создание физических объектов, оснащенное инструментами для работы с различными материалами, технологиями и методиками, что делает ее ключевой инфраструктурой для дизайнеров и художников.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Государственно-частное партнерство (ГЧП)** — долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество публичного партнера (Российской Федерации, субъекта РФ или муниципального образования) и частного партнера (юридического лица или индивидуального предпринимателя),

осуществляемое на основании соглашения, как правило в сфере строительства, создания инфраструктурных и социально значимых объектов.

## Отдых и развлечение

**Ивент-менеджмент** — управление процессом организации и проведения мероприятий, включая планирование, координацию, контроль бюджета и оценку эффективности.

**Гостеприимство** — комплексная сфера услуг, направленная на обеспечение высокого уровня комфорта и удовлетворенности посетителей в отелях, ресторанах и развлекательных заведениях.

**Досуговый кластер** — территориальное объединение предприятий индустрии развлечений (кинотеатров, ресторанов, парков, квест-комнат), создающее синергетический эффект для привлечения аудитории.

**Туристический кластер** — географически локализованное объединение предприятий туристической индустрии (гостиниц, туроператоров, достопримечательностей) для создания конкурентоспособного туристского продукта.

**Анимационная услуга** — организация развлекательных программ и активностей для гостей отелей, курортов и других объектов отдыха.

**Квест** — командная игра, в ходе которой участники решают головоломки и выполняют задания в специально оформленном помещении для достижения конкретной цели.

**Тематический парк** — развлекательный комплекс, объединенный общей идеей или сюжетом, с аттракционами, оформлением и шоу-программами, соответствующими выбранной теме.

**Парк аттракционов** — специализированная территория, оборудованная механическими, водными и другими техническими сооружениями для развлечения посетителей.

**Развлекательный парк** — комплексное учреждение, предлагающее разнообразные виды досуга, включая аттракционы, игровые автоматы, фуд-корты и шоу-программы.

**Торгово-развлекательный центр (ТРЦ)** — многофункциональный общественный комплекс, сочетающий розничную торговлю с предприятиями общественного питания и развлечений.

**Аквапарк** — крытый или открытый развлекательный комплекс с водными аттракционами, бассейнами, горками и искусственными волнами.

**VR-клуб (арена)** — специализированное заведение, предоставляющее посетителям доступ к оборудованию виртуальной реальности для immersive-игр и симуляций.

**Киберспорт** — организованная соревновательная деятельность на основе компьютерных и видеоигр, проводимая как в формате любительских турниров, так и профессиональных лиг.

**Хорека (HoReCa)** — сектор экономики, объединяющий сегменты гостиничного бизнеса (Hotels), ресторанов (Restaurants) и кафе (Catering).

**MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)** — специализированный сегмент туризма, связанный с организацией деловых мероприятий, корпоративных поездок, конференций и выставок.

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Отдых и развлечение»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Закон РФ от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики до 2030 года»
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ
7. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ
8. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 № 52-ФЗ
9. Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» от 02.01.2000 № 29-ФЗ
10. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1
11. Федеральный закон «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» от 23.02.1995 № 26-ФЗ

12. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ
13. Федеральный закон «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» от 15.08.1996 № 114-ФЗ
14. ГОСТ Р 53522-2022 «Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения»
15. ГОСТ Р 54601-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Безопасность активных видов туризма. Общие положения»
16. ГОСТ Р 54602-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Услуги инструкторов-проводников. Общие требования»
17. ГОСТ Р 54604-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Экскурсионные услуги. Общие требования»
18. ГОСТ Р 56643-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Личная безопасность туриста. Общие требования»
19. ГОСТ Р 56221-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Речные круизы. Общие требования»
20. ГОСТ Р 70361-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Студенческий туризм. Общие требования»

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий  
<https://asi.ru/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий  
<https://economy.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий и отдельных отраслей и креативных индустрий (мода, НХП и ремесла, дизайн, архитектура и др.)  
<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации и экспорта российской культуры  
<https://culture.gov.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий  
<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий  
<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компании креативного бизнеса  
<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов  
<https://createdin.moscow/>

**Союз креативных кластеров** — объединяет ведущие креативные кластеры России для популяризации их модели развития, выработки стандартов и лоббирования общих интересов.  
<https://www.unitedclusters.ru/>

**Национальная ассоциация организаторов мероприятий** — профильное объединение, представляющее интересы специалистов в области ивент-индустрии  
<https://eventros.ru/>

**Выставочный научно-исследовательский центр (ВНИЦ)** — отраслевой консалтинг, региональный маркетинг, организации и проведение мероприятий для предприятий



событийной индустрии, государственных структур, конгресс-бюро и отраслевых ассоциаций  
<https://rnc-consult.ru/>

**«Опора России» (Комиссия по развитию индустрии развлечений и отдыха)** — комиссия при крупнейшем объединении малого и среднего бизнеса, занимающаяся разработкой предложений по регулированию отрасли, анализом рынка и организацией профессиональных дискуссий  
<https://opora.ru/>

**Российский союз туриндустрии (РСТ)** — крупнейшее отраслевое сообщество в сфере туризма, обеспечивающее защиту интересов бизнеса, нетворкинг, образование и продвижение компаний  
<https://rst.ru/>

**Российская ассоциация парков и производителей аттракционов (РАППА)** — представляет интересы производителей аттракционов, парков и развлекательных центров, организует международные выставки, обучение и разрабатывает отраслевые стандарты.  
<https://raapa.ru/>

**Федерация компьютерного спорта России (ФКС России)** — управляет развитием киберспорта в стране, проводит официальные турниры и чемпионаты, включая студенческие и школьные лиги  
<https://resf.ru/>

**Федерация настольных спортивных игр России (ФНСИР)** — общественная спортивная организация, объединяющая спортсменов, клубы и региональные отделения, содействующая развитию настольных спортивных игр  
<https://fnsir.ru/>

**Российской ассоциации спа, бассейнов, аквапарков** — общественная организация, объединяющая создателей, эксплуатантов бассейнов, спа и аквапарков  
<https://rasba.ru/>

**Ассоциация гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров** — профессиональное объединение гидов, экскурсоводов  
<https://www.agipe.ru/>

**Межрегиональная общественная организация «Союз экскурсоводов»** — общественная организация, которая объединяет экскурсоводов, руководителей экскурсионных проектов и компаний и преподавателей экскурсоведения  
<https://excursovodrossii.ru/>

**Ассоциация по развитию парков и общественных пространств «Парки России»** — общественная организация, отраслевое сообщество, ориентированное на развитие и распространение практического опыта управления парками и общественными пространствами.  
<https://urbanparks.ru/>

Типовой план (дорожная карта)  
развития креативной индустрии  
«Программное обеспечение»

## Оглавление

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                                   | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение .....</b>                                                                                                                  | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона .....                                                                        | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                             | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект .....                                                                                    | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений .....                                                                                      | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                                  | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки .....                                                                           | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации .....                                                                            | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ .....                                                                                | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                                 | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                        | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Программное обеспечение» .....</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Программное обеспечение» .....                                                                    | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение» .....                                                               | 9         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение» .....                  | 11        |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение» .....                       | 11        |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии разработки «Программное обеспечение» .....          | 12        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Программное обеспечение» .....                                    | 12        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение» ..... | 13        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение» ..... | 14        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона .....                                            | 15        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                                     | 15        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Программное обеспечение» в регионе .....</b>                                                           | <b>18</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Программное обеспечение» .....                                                                           | 18        |
| Эффект 1. Перегрузка экономики и создание высокооплачиваемых рабочих мест .....                                                           | 18        |
| Эффект 2. Рост несырьевого экспорта и включение в глобальные цепочки стоимости .....                                                      | 18        |
| Эффект 3. Формирование цифрового бренда территории и притяжение талантов .....                                                            | 18        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Программное обеспечение» .....                                                                          | 19        |
| Сценарий 1. Вывод региональной ИТ-индустрии на глобальные рынки .....                                                                     | 19        |
| Сценарий 2. Обеспечение цифрового суверенитета региона на базе отечественных технологий .....                                             | 21        |
| <b>4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Программное обеспечение» .....</b>                                                      | <b>22</b> |
| 4.1. Основные запросы ИТ-сообщества .....                                                                                                 | 22        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии разработки «Программное обеспечение» .....                                                     | 24        |
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии разработки «Программное обеспечение» .....                                                             | 24        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии разработки «Программное обеспечение» .....                                                              | 25        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии разработки «Программное обеспечение» .....</b>                                           | <b>27</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Программное обеспечение» .....</b>                                                            | <b>29</b> |

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                                | <b>35</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии .....                                                                     | 35        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                             | 35        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                            | <b>37</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                               | 37        |
| Креативная экономика.....                                                                                            | 37        |
| Инструменты развития .....                                                                                           | 39        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Программное обеспечение» ..... | 40        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                             | 41        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне. Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению, рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

### 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

### 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для

этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Программное обеспечение»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Программное обеспечение»

В российском классификаторе «Программное обеспечение» выделяется как отдельная креативная индустрия и включает в себя один вид деятельности, представлена одним ОКВЭДом:

- 62.01 — Разработка программного обеспечения.

Одной из проблем правильного статистического учета компаний в области производства и разработки программного обеспечения является указание правильного ОКВЭД, так, по версии объединения компаний-разработчиков ПО «Руссофт», часто код 62.01 или 62.0 выбирают компании, не относящиеся напрямую к разработке программного обеспечения, при этом значительная часть софтверных компаний (20%) имеют принципиально иной код ОКВЭД.

В 2025 году ключевыми трендами мирового ИТ-рынка, объем которого составил \$6,7 трлн, стали:

- 1) Фрагментация мирового ИТ-рынка вследствие стремления многих стран мира к технологическому суверенитету.
- 2) Влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на развитие всех ИТ-сегментов.
- 3) Неопределенность и закрытость национальных рынков.

В конце 2024 года проявился тренд на охлаждение российской экономики, завершается программа импортозамещения программного обеспечения, уменьшается объем налоговых льгот. Учитывая охлаждение, российские компании заинтересованы активнее выходить на зарубежные рынки дружественных стран. Совокупные зарубежные продажи российских производителей увеличились на 2% до \$5,66 млрд.

Развитие индустрии программного обеспечения активно идет в регионах: по оценкам респондентов опросов «Руссофт» доля ИТ-компаний, удовлетворенных региональной поддержкой, выросла, а средний балл оценки региональных мероприятий вырос до 3,34 балла (3,48 балла на федеральном уровне).

В рамках оценки регионального развития компания «Руссофт» проводит ежегодное исследование «Рейтинг регионов России по уровню развития ИТ». Так, в последней волне исследования в 2024 году приняли участие 41 субъект РФ и 54 города России.

Критериями для сравнения стали:

- скорректированный совокупный оборот с поправкой на вклад удаленных центров разработки.
- совокупный оборот предприятия.
- совокупный штат предприятий.
- количество вакансий в сфере разработки программного обеспечения.



- количество резюме в сфере разработки программного обеспечения.
- объем экспорта ИКТ и интеллектуальной собственности.

Лидерами рынка в 2023 году стали Москва (34% оборота рынка или 660 млрд руб.) и Санкт-Петербург (18% оборота и 350 млрд руб.). Доля петербургских компаний в обороте снизилась с 24% в 2022 году до 18% в 2023 году, так как традиционно, до СВО, Санкт-Петербург был лидером по количеству центров разработки программного обеспечения зарубежных компаний, многие из которых ушли из России. Москва же в большей степени была ориентирована на внутренний рынок.

На втором месте после лидеров Нижегородская, Новосибирская, Свердловская области и Республика Татарстан. В каждом из этих регионов работают более 200 компаний, при этом в Свердловской и Нижегородской областях присутствуют компании с выручкой более 20 млрд руб., в Новосибирской области – более 10 млрд руб., в Татарстане – более 1 млрд руб.

На третьем месте в категории «Претенденты на лидерство» Самарская, Московская, Ростовская области, Краснодарский край и Пермский край. Вклад этих регионов в общенациональный оборот составляет от 1,6% до 2,8% (от 30 до 55 млрд руб.) для каждого региона.

На четвертом месте представлены регионы «Срединного уровня» – Воронежская, Ярославская, Томская области, Республика Башкортостан и Удмуртская Республика. Вклад этих регионов в общий оборот от 0,8% до 1,3% (15-25 млрд руб.) и не менее 100 ИТ-компаний.

Согласно оценкам софтверных компаний, участников опроса «Руссофт», лучшее качество подготовки кадров в Москве (27 организаций, 229 упоминаний), Санкт-Петербурге (15 организаций, 152 упоминания) и Новосибирской области (8 организаций, 40 упоминаний).

К ключевым показателям отрасли в регионе относятся:

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие          | Доля выручки от продаж программного обеспечения в регионе (млрд руб.), Среднегодовой темп роста (%), Рост вклада индустрии в ВРП (%), Индекс физического объема выручки (%), Количество МСП (ед.)                                                                                                                          |
| Кадровый потенциал              | Количество занятых в сфере (тыс. чел.), Количество самозанятых в сфере (тыс. чел.), Количество программ высшего образования в регионе по направлению «ПО» (ед.), Количество выпускников по направлению «ПО» в региональных вузах и ссузах (чел.)                                                                           |
| Экспорт                         | Объем экспорта продукции (услуг) (млн долл.), Количество компаний-экспортеров (ед.), Количество участия компаний региона в международных выставках со стендом (ед.)                                                                                                                                                        |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных ежегодных индустриальных мероприятий и конкурсов (ед.), Количество упоминаний региональных компаний и / или брендов на федеральном и международном уровне в СМИ (ед.), Количество присвоенных отраслевых общероссийских премий (ед.), Количество зарегистрированных товарных знаков, принадлежащих |

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | региональным компаниям (ед.) |
|--|------------------------------|

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение»

Индустрия разработки программного обеспечения в России — это высокотехнологичная, интеллектуалоемкая и экспортно-ориентированная отрасль, характеризующаяся:

- Высокой мобильностью как специалистов, так и самих компаний (включая возможность удаленной работы и релокации юрлиц).
- Высокой зависимостью от качества человеческого капитала: ключевой ресурс — квалифицированные ИТ-специалисты.
- Глубокой интеграцией с мероприятиями государственной поддержки: аккредитация, налоговые льготы, реестр отечественного программного обеспечения, импортозамещение.
- Низкой значимостью материальной составляющей: отсутствие физической логистики, высокая доля интеллектуальной собственности, при этом развитие технологий ИИ в будущем увеличит зависимость от материальной составляющей, потребуется строительство большого количества дата-центров, которые обеспечат расчетную поддержку ИИ-инноваций.
- Двумя основными моделями бизнеса:
  - о B2B (корпоративное программное обеспечение, госзаказ, интеграция),
  - о B2C / SaaS (потребительские приложения, онлайн-обучение, игры и т. п.);
- Экспортной ориентацией, особенно до 2022 г. и последующим смещением фокуса на внутренний рынок.

| Этап          | Производство                                                                                                                                                                                                                                                           | Дистрибуция                                                                                                                                                                                                                                                        | Потребление                                                                                                                                                       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Препродак-шен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ рынка — фокус на импорто-замещении, госсекторе, экспорте.</li> <li>• Определение целевой аудитории (бизнес, госструктуры, внешние рынки).</li> <li>• Создание экспертного сообщества и отраслевых альянсов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование каналов вывода: партнерские сети, интеграторы, отраслевые платформы.</li> <li>• Вертикальная интеграция (госзаказ, корпоративные продажи).</li> <li>• Выход на дружественные рынки (ЕАЭС, БРИКС).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение потребительских трендов.</li> <li>• Прогнозирование спроса корпоративном и государственном секторах.</li> </ul> |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектирование продукта (фокус на совместимость с отечественными платформами).</li> <li>• Создание прототипов, пилотные внедрения.</li> <li>• Тестирование совместимости с российскими ОС, облаками, реестрами.</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание маркетинговых материалов.</li> <li>• Техническая документация, обучения для партнеров.</li> <li>• Организация пилотных проектов с крупными заказчиками.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тестовое внедрение у конечных пользователей.</li> <li>• Сбор обратной связи, доработка под специфические требования.</li> </ul>                                  |
| Реализация    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Промышленная разработка.</li> <li>• Финальная сборка, сертификация по новым стандартам (Федеральная служба по техническому и экспортному контролю, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ).</li> <li>• Импорто-замещение как часть позиционирования.</li> <li>• Включение в российский реестр ПО.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дистрибуция через облачные платформы, SaaS-модели</li> <li>• Экспорт через отраслевые и региональные партнерства</li> <li>• Реклама и пиар с акцентом на российское происхождение ПО.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпы внедрения у малого-среднего бизнеса ограничены регуляторными барьерами.</li> <li>• Массовое использование в госсекторе, корпоративном сегменте.</li> </ul> |
| Постпродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновления программного обеспечения (оперативность устранения уязвимостей).</li> <li>• Разработка сопутствующих продуктов / расширений.</li> <li>• Создание сервисных моделей поддержки</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка через партнерские / облачные каналы.</li> <li>• Дополнительные продажи (апсейл, подписка).</li> <li>• Вовлечение пользователей в развитие продукта.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постпродажное сопровождение.</li> <li>• Отзывы, формирование рекомендаций, участие в профессиональном сообществе.</li> </ul>                                     |

- Формирование лояльного сообщества.
- 

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение»

Во многих регионах индустрия программного обеспечения находится в разной степени зрелости, и может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а ее отдельными элементами. Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии программного обеспечения.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии программного обеспечения.

### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии программного обеспечения на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- образовательные учреждения (наличие и количество учреждений в регионе, ведущих подготовку профильных кадров).
- производство: наличие софтверных компаний с ОКВЭД 62.0 / 62.01, численность разработчиков (наличие вакансий / резюме на карьерных порталах), наличие крупных продуктовых компаний (например, из национальных рейтингов и пр.).
- дистрибуция: наличие системных интеграторов, дистрибуторов, региональных представительств компаний; доля госзакупок; наличие ИТ-маркетплейсов, институтов поддержки экспорта.
- потребление: концентрация заказчиков; закупки крупных потребителей на специализированных сайтах.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии программного обеспечения в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии разработки «Программное обеспечение»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Программное обеспечение»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- Наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «ПО»;
- Ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- Научно-исследовательская деятельность вузов в сфере программного обеспечения и смежных областях.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- физическая: технопарки и ИТ-парки, коворкинги, лаборатории, инжиниринговые центры, центры коллективного пользования);
- цифровая: маркетплейсы и платформы подтверждения (Реестр отечественного программного обеспечения, цифровые сервисы поддержки (например, кадровые порталы)), специализированное облачное программное обеспечение и др.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

## 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение»

Специализация региона подтверждается, когда выявлена синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы

(кадры и инфраструктура). Например, специализация в программном обеспечении обоснована, если в регионе сосредоточены профильные компании, генерирующие высокую долю выручки, при этом местный вуз готовит специалистов, а ИТ-технопарк формирует потенциал для развития бизнеса.

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0–1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Программное обеспечение» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Программное обеспечение» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии «Программное обеспечение» в регионе

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая, как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Программное обеспечение»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии программного обеспечения, и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии программного обеспечения, доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                                                                                    | Экономические показатели                                                                                                                                              | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, СПАРК-Интерфакс <sup>1</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное), Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы |

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала.

<sup>1</sup> СПАРК-Интерфакс является коммерческой компанией.

В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Особенность индустрии программного обеспечения в том, что это сложная экосистема, включающая крупных интеграторов, малые компании, стартапы, государственные структуры и отраслевые организации. Дистрибуция осуществляется различными способами: прямые продажи, сервисные, облачные и другие модели. Ключевая характеристика индустрии — высокая динамика и интенсивность изменений при наличии достаточно жестких регуляторных требований.

| Тип                    | Описание                                                                                                                                                                                                                                           | Примеры                                                                                                                                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                             |
| Создатели              | Разработчики программного обеспечения, архитекторы, дизайнеры, DevOps- / SRE-инженеры, тестировщики, дата-сайентисты, аналитики (системные, бизнес, продуктовые, данных), владельцы и менеджеры продуктов, специалисты по кибербезопасности и т.д. | Сотрудники компаний / фрилансеры                                                                                                                                            |
| Компании и организации | Компании — разработчики «коробочных» решений B2B (в том числе для госсектора; компании — разработчики «коробочных» решений B2C (для массовых потребителей); компании, ведущие заказную разработку (аутсорсинг и аутстаффинг)                       | Коробочные решения B2B: 1С, КРОК, ЛАНИТ, СКБ Контур<br>Коробочные решения B2C: ABVYY, Kaspersky, Dr. Web<br>Аутстаффинг, аутсорсинг: Techcore, Garpix, Napoleon, CodingTeam |



|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные организации                    | вузы, колледжи, ведущие подготовку специализированных кадров, курсы дополнительного образования                                                            | МФТИ, МГУ им. М.В. Ломоносова, СПбГУ, Университет ИТМО, СПбГУТ имени проф. М. А. Бонч-Бруевича, «Яндекс Практикум», Нетология, GeekBrains, Skillbox, российские корпоративные университеты крупных ИТ-компаний                                                              |
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста ИТ-бизнесов и проектов                                                       | Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Фонд «Сколково», Фонд содействия инновациям, Российский экспортный центр                                                                                                                                 |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Некоммерческое партнерство «Руссофт», некоммерческое партнерство «СибАкадемСофт» и другие                                                                                                                                                                                   |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы (VK, Mail.ru, Ростелеком), Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Авито), Финтех и технологические компании (Сбер / СберТех, Ростех, Росатом, Т-Банк, «Яндекс Технологии»), Экспо-компании (Росконгресс), Развлекательный сегмент (МТС Медиа, «Газпром Медиа») |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, производства и кооперации в сфере разработки программного обеспечения                         | Физтехпарк (Москва), ИТ-парк имени Башира Рамеева (Казань), Научно-технологический парк Новосибирского Академ-городка (Новосибирск)                                                                                                                                         |
| Цифровая инфраструктура                        | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность по разработке программного обеспечения                           | Yandex Cloud, GigaChat API, Selectel, Cloud.ru                                                                                                                                                                                                                              |

## Экосистема

---

|                            |                                                                                                          |                                                               |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия | «ЦИПР», IT-SUMMIT, FIRST Russian Data Forum, «КИБЕРТЕХ» и др. |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|

---

### 3. Сценарии развития индустрии «Программное обеспечение» в регионе

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Программное обеспечение»

Индустрия разработки программного обеспечения формирует новые центры занятости с высокой добавленной стоимостью, создает экспортно-ориентированные компании и развивает цифровой бренд региона в глазах инвесторов и талантов.

##### Эффект 1. Перезагрузка экономики и создание высокооплачиваемых рабочих мест

Сильный кластер ПО меняет структуру локальной экономики: доля высокотехнологичных услуг и цифровых решений растет, повышая производительность и налоговую базу.

Индийская индустрия ПО показывает, как десятки международных R&D-центров (центров исследований и разработок) и сотни тысяч разработчиков могут стать драйвером национального роста и источником устойчивого спроса на услуги локальных компаний.

В России похожую роль на региональном уровне играют Иннополис и ИТ-кластеры Татарстана, где особая экономическая зона, ИТ-университет и технопарки формируют тысячи квалифицированных рабочих мест и притягивают бизнесы и новых резидентов. Например, в Казани в 2022 году был открыт «ИТ-парк им. Башира Рамеева», общая площадь парка 49 тыс. м², создано 3000 рабочих мест.

##### Эффект 2. Рост несырьевого экспорта и включение в глобальные цепочки стоимости

Компании-разработчики ПО могут продавать продукты и услуги на глобальный рынок без масштабных логистических затрат, превращая регион в экспортный хаб интеллектуальных сервисов. В России исследования «Руссофт» и данные региональных кластерных карт показывают, что большая доля экспорта программного обеспечения формируется в ограниченном числе регионов: Москве, Санкт-Петербурге, Республике Татарстан, Новосибирской и ряде других областей, где сложились полноценные ИТ-кластеры и специализированные хабы (Инновационный центр «Сколково», Иннополис и др.). Это подтверждает, что при правильной политике региональный кластер ПО способен стать заметным экспортным игроком и точкой входа в международные цепочки создания стоимости.

##### Эффект 3. Формирование цифрового бренда территории и притяжение талантов

Крупные ИТ-проекты и инновационные кампусы позволяют региону закрепиться в качестве «точки входа» в цифровую экономику, притягивая предпринимателей, исследователей и студентов. Так, инновационный центр «Сколково» позиционирует себя как флагманский кластер высоких технологий, где сотни стартапов и десятки корпоративных R&D-центров (центров исследований и разработок) создают новые решения и задают высокий стандарт инновационной среды.

Иннополис в Республике Татарстан, задуманный как «умный город» для ИТ-специалистов, сочетает инфраструктуру, университет и налоговые льготы, формируя у региона имидж современного цифрового центра и усиливая конкурентоспособность Татарстана в борьбе за кадры и проекты.

### 3.2. Сценарии развития индустрии «Программное обеспечение»

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии программного обеспечения, целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

В рамках форсайт-исследования ИТ-рынка, проведенного НИУ ВШЭ при поддержке «Яндекса», эксперты выделили четыре сценария развития рынка до 2028 года. В рамках формирования типового плана предлагается использовать два из них, предполагающих проактивное развитие.

#### Сценарий 1. Вывод региональной ИТ-индустрии на глобальные рынки

Сценарий, предполагающий технологические прорывы и рост российского ИТ-рынка благодаря международному сотрудничеству и привлечению инвестиций. Совместные разработки с иностранными партнерами позволят быстрее внедрять передовые решения, улучшать эффективность производств и повышать уровень кибербезопасности. Это создаст динамичную экосистему, где бизнес, наука и государство действуют как единая инновационная система.

##### Логика реализации

- Развитие экспортной ориентации российских ИТ-компаний, в том числе активное продвижение SaaS-решений и платформ, интеграция в международные цепочки добавленной стоимости и консалтинговые сервисы.
- Формирование гибкой экосистемы через партнерства с зарубежными технологическими центрами, создание R&D-кластеров, запуск продуктов с открытыми API и опора на международные стандарты.
- Конкуренция за таланты и ИТ-кадры между регионами, поддержка предпринимательства и стимулирование команд, способных быстро адаптироваться под глобальные вызовы и новые рынки.

##### Региональный контекст

Регионы с сильными образовательными центрами и развитой инфраструктурой становятся лидерами по притоку инвестиций, открытию инжиниринговых центров компетенций. Такие субъекты Федерации, как Татарстан, Москва, Санкт-Петербург и Новосибирская область,

демонстрируют востребованность международных партнерств и готовы предлагать «пилотные полигоны» для апробации решений. Помимо столичных регионов, поддержка индустрии «Программное обеспечение» развивается в таких центрах, как Казань и Тюмень, которые укрепляют экспортные позиции и развивают человеческий капитал.

### Кейс региона

- В Москве реализуется акселератор для экспортеров в сфере ИТ, нефинансовая поддержка Московского экспортного центра, компенсация затрат экспортерам до 10 млн руб. Институт амбассадоров бизнеса помогает найти партнеров и организовать дистрибуцию.

### Другие примеры

- В 2024 году Агентство инноваций Москвы и ИТ-технопарк г. Казани заключили соглашение о развитии партнерских связей: разработчики из Татарстана получают доступ к инновационной инфраструктуре Москвы.

### Варианты подсценариев

1. **Экспортно-ориентированный скачок**  
Упор на развитие продуктовых ИТ-компаний, создающих экспортируемые решения для новых рынков — особенно в сферах финтеха, промышленного программного обеспечения, кибербезопасности и онлайн-образования. Поддержка экспорта, ускорение участия в международных консорциумах, продвижение российских стандартов и работа в глобальных цепочках поставок.
2. **Кооперация с транснациональными корпорациями**  
Фокус на формировании партнерств с зарубежными технологическими лидерами, открытии совместных инженерных и R&D-центров, локализации продуктов из дружественных стран и интеграции российских команд в глобальные проекты. В регионе появляется спрос на специалистов с международным опытом.
3. **Ускоренное тиражирование цифровых платформ**  
Массовое внедрение облачных решений, корпоративных платформ и открытых API с опорой на лучшие мировые практики; создание в регионах «пилотных полигонов» для отработки передовых сценариев внедрения и масштабирования. Региональные ИТ-центры выступают в роли агрегаторов для формирования уникальных испытательных площадок и новых совместных сервисов.

### Актуальность для разных направлений

Особенно актуален этот сценарий для ИТ-направлений, ориентированных на экспорт, а также для финтеха, EdTech, промышленных решений и кибербезопасности. Внедрение международных стандартов, развитие совместных платформ и открытых API позволяют российским компаниям быстрее войти в мировые экосистемы.

### Мероприятия по развитию индустрии

1. Диагностика и упрощение региональных административных процедур для ИТ-компаний.
2. Внедрение электронных сервисов и формат «одного окна» для ИТ-компаний.
3. Публикация аналитики, кейсов и рейтингов; поддержка специализированных медиа и конференций.
4. Организация стажировок, менторства и программ подготовки по запросам компаний.
5. Создание ИТ-бизнес-инкубаторов и коворкингов.

6. Региональные налоговые льготы для ИТ- компаний.
7. Софинансирование участия ИТ-компаний в международных выставках и миссиях.
8. Консультационная поддержка экспорта ИТ продуктов и услуг.

## Сценарий 2. Обеспечение цифрового суверенитета региона на базе отечественных технологий

В этом сценарии устойчивое развитие отрасли достигается за счет сильной государственной поддержки, активного роста собственных технологий и снижения зависимости от зарубежных решений. Предполагается разработка адаптивных систем искусственного интеллекта и создание национальных стандартов в области интернета вещей. Такая стратегия укрепит технологический суверенитет, повысит доверие к отечественным продуктам и создаст стимулы для долгосрочных инвестиций в инновации.

### Логика реализации

- Формирование независимой национальной ИТ-базы: внедрение отечественных операционных систем, платформ, корпоративных сервисов, усиление стандартов и импортозамещения в ключевых секторах, поддержка перехода бизнеса на собственные технологические решения.
- Создание региональных центров развития: запуск технопарков, акселераторов, образовательных программ и кластеров для подготовки кадров и поддержки инновационных стартапов.
- Создание конкурентной среды для подготовки высококлассных кадров: развитие образовательных мастерских и исследовательских лабораторий, поддержка новых кадровых моделей и HR-инициатив на региональном уровне.
- Программное финансирование прикладных разработок и инноваций: сопровождение исследований, поддержка проектов по ИИ, создание механизмов господдержки и частных инвестиций.

### Региональный контекст

Регионы-лидеры создают собственные центры цифрового развития, реализуют меры поддержки внедрения отечественных ИТ-решений, налаживают сетевое взаимодействие университетов, бизнеса и госструктур. Местные инвесторы и вузы активно участвуют в создании лабораторий и акселерационных программ.

### Кейс региона

- *В Республике Татарстан существует адресная поддержка проектов от ИТ-парка: экспертные консультации, подбор программы финансирования, помощь в получении резидентства в Сколково, получение аккредитации ИТ-компаниями, работа с государственными структурами*

### Другие примеры

- *В новосибирском Академпарке для резидентов кластера «Информационные технологии» существуют специальные сервисы: инжиниринговый центр для тестирования, центр обработки больших данных, доступ к основным федеральным*

партнерам в сфере ИТ: Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ), ПАО «МТС» и др.

### **Варианты подсценариев**

- **Технологический суверенитет**  
Нацеленность на активное развитие собственных операционных систем, платформ, стандартов, обеспечение технологического суверенитета и локализацию ключевых компонент в ведущих отраслях.
- **Региональные лаборатории и исследовательские центры**  
Ориентированы на формирование локальных технопарков, успешную реализацию программ акселерации, коллективные лаборатории, развитие компетенций и поддержку малого бизнеса в регионах.
- **Долгосрочные инновационные инициативы**  
Программная поддержка многоуровневых прикладных исследований, стартапов, создание экосистем для интеграции науки, образования, бизнеса и производства.

### **Актуальность для разных направлений**

Сценарий особенно важен для промышленных цифровых решений, государственного сектора, образования, медицины, инфраструктурных и платформенных проектов: формируется устойчивый базис для развития суверенных ИТ-решений в безопасности, облачных вычислениях и ИИ.

### **Мероприятия по развитию индустрии**

1. Снижение административных барьеров для международного сотрудничества и выхода на зарубежные рынки.
2. Диагностика и упрощение региональных административных процедур для ИТ-компаний.
3. Внедрение электронных сервисов и формат «одного окна» для ИТ-компаний.
4. Формирование баз данных ИТ-компаний, заказчиков и проектов; поддержка профессиональных сообществ.
5. Публикация аналитики, кейсов и рейтингов; поддержка специализированных медиа и конференций.
6. Организация стажировок, менторства и программ подготовки по запросам компаний.
7. Создание или модернизация технопарков и ИТ-парков.
8. Субсидии и гранты на модернизацию инфраструктуры и разработку продуктов.

## **4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Программное обеспечение»**

### **4.1. Основные запросы ИТ-сообщества**

Ставка на импортозамещение иностранного программного обеспечения, развитая система господдержки и наличие внешних инфраструктурных ограничений для развития рынка, оптимизация кадров при остром дефиците необходимых специалистов формирует основу для ключевых запросов ИТ-сообщества.

Для разных регионов характерны различные запросы местного ИТ-сообщества. Ниже в таблице приводятся типовые запросы, которые характерны для большинства регионов. Однако приведенные запросы могут не отражать специфику конкретного региона и зрелость развития индустрии программного обеспечения в нем. В связи с чем рекомендуется проводить регулярный мониторинг запросов ИТ-сообщества в регионе.

| Запрос                         | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Критичность |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Финансирование                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гранты на разработку и коммерциализацию программного обеспечения.</li> <li>• Компенсация затрат (оборудование, экспорт, маркетинг).</li> <li>• Льготные кредиты и займы, поддержка бизнес-ангелов.</li> <li>• Поддержка при релокации (возвращении) специалистов.</li> </ul> | Высокая     |
| Образование и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит разработчиков, DevOps, специалистов по ИИ и кибербезопасности.</li> <li>• Спрос на практико-ориентированное обучение, стажировки, развитие навыков.</li> </ul>                                                                                                       | Высокая     |
| Инфраструктура                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступные офисные и лабораторные площади, инфраструктура (центры обработки данных, вычислительные мощности, тестовые среды).</li> <li>• Жилье для ИТ-специалистов (льготная ипотека, соцвыплаты).</li> </ul>                                                                 | Высокая     |
| Продвижение                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ к госзакупкам через Реестр программного обеспечения, региональные ИТ-маркетплейсы, поддержка экспорта (миссии, локализация).</li> <li>• Брендинг региона как ИТ-хаба.</li> </ul>                                                                                      | Высокая     |
| Регулирование, налогообложение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение налоговой нагрузки.</li> <li>• Сохранение налоговых льгот.</li> <li>• Снижение административной нагрузки.</li> <li>• Стабильность регулирования до 2030-х гг.</li> </ul>                                                                                          | Высокая     |
| Коммуникация и нетворкинг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отраслевые мероприятия.</li> <li>• Развитие ИТ-ассоциаций и кластеров</li> <li>• «Единое окно» для диалога бизнеса и власти.</li> <li>• Помощь при переориентации с экспортных рынков на внутренние.</li> </ul>                                                              | Средняя     |
| Международное сотрудничество   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Защита интеллектуальной собственности.</li> <li>• Правовое сопровождение и поддержка при выходе на мировые рынки.</li> <li>• Поддержка участия в отраслевых выставках на международном уровне.</li> </ul>                                                                    | Средняя     |



Для регионов работа с запросами индустрии «Программное обеспечение» может ранжироваться в соответствии с уровнем зрелости индустрии. В некоторых регионах меры поддержки индустрии «Программное обеспечение» должны быть точечными (поддержка отдельных компаний и проектов), в других, где отрасль разработки программного обеспечения играет значимую роль в развитии местной экономики, меры поддержки должны быть системными, обеспечивающими создание саморазвивающейся экосистемы.

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии разработки «Программное обеспечение»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии разработки «Программное обеспечение»

Драйверы – это ключевые факторы роста индустрии программного обеспечения. Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Например, санкции западных стран и уход зарубежных компаний с российского рынка в 2022 – 2024 гг. подтолкнули переориентацию российских компаний с внешнего на внутренний рынок, повысили конкурентное преимущество российских компаний, создали устойчивые условия для долгосрочного развития внутреннего рынка. Это долгосрочный и глобальный драйвер развития.

| Драйвер                                                                               | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие ИТ-технологий, способных значительно изменить принципы работы отрасли        | Драйвером развития рынка являются технологии искусственного интеллекта, облачные технологии и кибербезопасность. Компании все чаще интегрируют цифровые решения для автоматизации своих операций. Это включает использование облачных технологий, искусственного интеллекта и анализа данных для повышения эффективности. |
| Развитие мер государственной поддержки отрасли                                        | Согласно результатам опроса «Руссофт», отмечается рост удовлетворенности компаний мероприятиями государственной поддержки: более 50% респондентов в 2024–2025 годах высоко оценили инструменты поддержки.                                                                                                                 |
| Кадровый потенциал развития                                                           | Наличие и развитие кадрового потенциала: большое количество вузов, ведущих подготовку кадров для отрасли.                                                                                                                                                                                                                 |
| Тренд на импортозамещение / вендорозамещение, в том числе за счет изменения госзаказа | Рост спроса на отечественные технологии, автоматизацию и цифровые решения как в бизнесе, так и в госсекторе в связи с импортозамещением.                                                                                                                                                                                  |

|                                   |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровизация бизнеса и госсектора | Цифровая трансформация бизнеса и госсектора: спрос на соответствующие решения, с ростом цифровизации увеличивается спрос на решения в области кибербезопасности. |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                              |                                                                           |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Реализация крупных инфраструктурных проектов | Формирование специализированной инфраструктуры, например, ИТ-технопарков. |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

Одним из важных трендов является вектор регионов на создание собственной системы поддержки ИТ-технологий, что позволяет вырабатывать целевые и адресные инструменты для локальной ИТ-экосистемы.

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии разработки «Программное обеспечение»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность программ господдержки в ряде регионов и сложность получения субсидий и грантов региональными ИТ-компаниями (барьеры одобрения, долгие процедуры согласования).</li> <li>Недостаточная гибкость регулирования импорта и экспорта программного обеспечения, загруженность бюрократическими процедурами при оформлении контрактов с иностранными партнерами.</li> </ul> |
| Кадровые     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нехватка квалифицированных специалистов на локальном рынке; активная конкуренция за кадры со стороны крупных федеральных и международных ИТ-компаний, предлагающих лучшие условия и зарплаты.</li> <li>Недостаточное число региональных образовательных программ, что замедляет подготовку новых специалистов и ограничивает приток молодых кадров в отрасль.</li> </ul>            |
| Финансовые   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Высокие стоимости перехода на отечественные решения, отсутствие долгосрочных финансовых инструментов для поддержки инновационных компаний.</li> <li>Неравномерное распределение региональных инвестиций и недостаточный доступ малого бизнеса к масштабному венчурному и государственному финансированию.</li> </ul>                                                                |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инфраструктурные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зависимость от зарубежного оборудования и программного обеспечения: риски и ограничения поставок, санкционное давление, вынужденный переход на локальные технологические решения, что требует дополнительных вложений.</li> <li>• Недостаточное развитие инфраструктуры (отсутствие современных дата-центров, коллективных лабораторий, акселераторов).</li> </ul> |
| Рыночные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потери рынка и снижение темпов роста отдельных регионов из-за ухода международных технологических компаний.</li> <li>• Ожесточенная конкуренция между локальными и крупными игроками: трудности для малых инновационных компаний выйти на стабильный рынок, зависимость от крупных заказов.</li> </ul>                                                             |

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста. Ключевыми направлениями должны стать создание комплексной системы поддержки региональной индустрии программного обеспечения, а также разработка мер с учетом потенциала региона и сценариев развития индустрии.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии разработки «Программное обеспечение»

Развитие индустрии разработки программного обеспечения в регионах зависит от эффективного использования существующих ресурсов, которые включают не только финансовые инструменты, но и инфраструктурные, образовательные и информационные. Ниже приводятся виды и примеры типовых базовых ресурсов, необходимых для развития индустрии в регионе.

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Описание применения в индустрии разработки ПО                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Региональные и национальные фонды поддержки ИТ (Российский фонд развития информационных технологий, Фонд содействия инновациям, Фонд «Сколково» (Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий), региональные фонды инноваций).</li><li>• Субсидии, гранты, льготные кредиты, бизнес-ангелы, налоговые льготы.</li><li>• Программы ИТ-ипотеки для специалистов.</li><li>• Целевые гранты для технологических стартапов программного обеспечения, субсидии на приобретение и модернизацию оборудования, инструменты поддержки экспорта через Российский экспортный центр.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Инвестирование в разработку новых программных ИТ-продуктов.</li><li>• Помощь стартапам и компаниям в прототипировании и выводе на рынок.</li><li>• Снижение финансовых рисков и барьеров для выхода на глобальные рынки.</li><li>• Финансирование цифровых платформ под индустриальные и сервисные задачи.</li></ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Технопарки, ИТ-парки, коворкинги, физические рабочие пространства.</li><li>• Лаборатории коллективного пользования, инженерные центры, дата-центры.</li><li>• Производственные площадки для тестирования и пилотных внедрений.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление офисных и лабораторных помещений для команд разработчиков.</li><li>• Создание условий для апробации и тестирования технологий и ПО</li><li>• Организация региональных акселерационных программ</li><li>• Проведение хакатонов, митапов и профессиональных событий.</li></ul>                          |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образова-<br>тельные | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильные ИТ-вузы и лицеи (например, МФТИ, ИТ-лицей, «Вектор», корпоративные школы).</li> <li>• Акселерационные и профориентационные программы, курсы, корпоративные тренинги.</li> <li>• Воркшопы, мастер-классы, онлайн-платформы, дополнительное профессиональное образование для разработчиков.</li> <li>• Инициативы по развитию школьного образования и олимпиадные проекты.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка и переподготовка кадров для ИТ-отрасли.</li> <li>• Повышение квалификации для современных языков программирования и платформ.</li> <li>• Передача практического опыта, развитие компетенций.</li> <li>• Создание кадрового резерва для локальной и национальной индустрии.</li> </ul> |
| Информа-<br>ционные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реестр отечественного программного обеспечения, отраслевые и региональные порталы.</li> <li>• Маркетплейсы решений («ИТ-маркетплейс.рф»), базы данных ИТ-компаний, отраслевые сообщества («Руссофт», «СибАкадемСофт», SECON, Digital Week).</li> <li>• Отраслевые конференции, выставки, региональные ИТ-форумы.</li> <li>• Базы данных поставщиков, региональные HR-ресурсы, аналитические публикации.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объединение разработчиков на региональном и национальном уровне.</li> <li>• Доступ к заказчикам, платформам, обмену техническим опытом.</li> <li>• Презентация проектов, построение сети контактов.</li> <li>• Анализ рынка, поиск партнеров и инвесторов.</li> </ul>                            |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Программное обеспечение»

| №                               | Мероприятие                                                                                          | Направление програм- много обеспечения | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                             | Форматы работы                                                                                                              | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                  | Показатели эффективности                                                                                                                 | Региональные органы исполнительной власти |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Регуляторная поддержка</b>   |                                                                                                      |                                        |                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                             |                                                                                                                               |                                                                                                                                          |                                           |
| 1.1                             | Диагностика и упрощение региональных административных процедур для ИТ-компаний.<br><br>Сценарии 1, 2 | Все                                    | Все этапы                          | Проведение аудита региональных процедур и требований (регистрация, лицензирование, получение разрешений, доступ к субсидиям). Определение административных барьеров, разработка предложений по упрощению процессов.                          | Встречи с компаниями и органами власти, анализ административных регламентов, подготовка рекомендаций                        | Реестр региональных процедур, их временных затрат и точек оптимизации; согласованный с экспертами ИТ-компаний план изменений. | Проведен аудит 100% региональных процедур, значимых для ИТ; подготовлено ≥10 рекомендаций по снижению сроков и числа документов на ≥30%. | Минэкономразвития, Минцифры               |
| 1.2                             | Внедрение электронных сервисов и формат «одного окна» для ИТ-компаний.<br><br>Сценарии 1, 2          | Все                                    | Все этапы                          | Перевод административных процедур в электронный вид, интеграция с региональным порталом госуслуг, создание консультативного сервиса поддержки компаний при взаимодействии с органами государственной власти и при поиске региональных льгот. | Цифровизация регламентов, интеграция с МФЦ / порталом госуслуг, обучение сотрудников органов, тиражирование лучших практик. | Сокращение среднего времени ожидания результата процедур, единая точка входа для компаний, системная поддержка.               | Сроки ключевых процедур ≤5 рабочих дней; 95% запросов обработано через электронный канал; удовлетворенность компаний сервисом ≥80%.      | Минцифры, МФЦ                             |
| <b>Информационная поддержка</b> |                                                                                                      |                                        |                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                             |                                                                                                                               |                                                                                                                                          |                                           |

| №                                | Мероприятие                                                                                                         | Направление программ-ного обеспечения | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                              | Форматы работы                                                                                                                                             | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                     | Показатели эффективности                                                                                                     | Региональные органы исполнительной власти |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 2.1                              | Формирование баз данных ИТ- компаний, заказчиков и проектов; поддержка профессиональных сообществ<br><br>Сценарий 2 | Все                                   | Коммуни-кация, стандарти-зация     | Сбор структурированных данных о региональных разработчиках, интеграторах, заказчиках в государственном секторе и бизнесе, успешных внедрений; создание и поддержка профессиональных сообществ | Организация статистического мониторинга, опросы, интервью, организация встреч и вебинаров, определение получателей государственной поддержки               | Формирование объективного представления о развитии локального ИТ-сообщества, стимулирование контактов между участниками экосистемы, обмен опытом | ≥50 компаний в региональной базе; ≥100 случаев успешного взаимодействия (по результатам опросов); ≥3 групповых событий в год | Минцифры, отраслевые ассоциации           |
| 2.2                              | Публикация аналитики, кейсов и рейтингов; поддержка специализированных медиа и конференций<br><br>Сценарии 1, 2     | Все                                   | Продвиже-ние                       | Подготовка обзоров, исследований регионального рынка, кейсов успешных проектов; организация региональных конференций, форумов, хакатонов. Поддержка региональных ИТ-медиа и изданий           | Авторские исследования, интервью, публикации в печати и онлайн, проведение 1 крупного события в год, грантовая поддержка региональных тематических изданий | Повышение осведомленности о возможностях и результатах развития отечественного ПО, укрепление позиций региона как центра ИТ-разработки           | ≥20 публикаций в год (статьи, кейсы, обзоры); ≥1 крупной конференции; охват аудитории ≥5000 человек в год                    | Минцифры, отраслевые ассоциации           |
| <b>Образовательная поддержка</b> |                                                                                                                     |                                       |                                    |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |                                                                                                                              |                                           |
| 3.1                              | Развитие школьной и студенческой профориентации в ИТ (кружки, лагеря).<br><br>Сценарии 1, 2                         | Все                                   | Подготовка кадров                  | Поддержка и масштабирование ИТ-кружков программирования, летних школ и смен в тематических лагерях. Вовлечение школьников 6–11 кл. и студентов.                                               | Поддержка образовательных учреждений, обучение наставников, закупка оборудования и платформ, подготовка методических материалов.                           | Повышение интереса молодежи к ИТ-профессиям, формирование кадрового резерва, снижение дефицита молодых разработчиков.                            | Проведено ≥5 конкурсов; вовлечены ≥1000 учащихся; выявлено ≥200 талантливых участников для дальнейшего сопровождения.        | Минобразования, Минцифры                  |

| №   | Мероприятие                                                                                         | Направление программ-многообеспечения | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                      | Форматы работы                                                                                                                                            | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                | Показатели эффективности                                                                                                             | Региональные органы исполнительной власти |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 3.2 | Акселерация студенческих и молодежных ИТ-команд и стартапов.<br><br>Сценарий 1                      | Все                                   | Производство                       | Организация специализированных 3–6-месячных акселерационных программ для студентов и недавних выпускников с менторством, доступом к ресурсам и инвесторам.                            | Отбор команд (конкурсы), менторство от опытных разработчиков, пред-питч площадки, демо-дни с инвесторами, субсидии на разработку прототипов.              | Запуск студенческих стартапов, повышение шансов трудоустройства выпускников в ИТ, создание локальной сцены молодого ИТ-предпринимательства. | ≥1-2 акселерационных программы в год; ≥150 участников; ≥60% трудоустройства в ИТ-компании в течение года после завершения программы. | Минобразования, Минэкономразвития,        |
| 3.3 | Организация стажировок, менторства и программ подготовки по запросам компаний.<br><br>Сценарии 1, 2 | Все                                   | Подготовка кадров, производство    | Структурированные программы стажировок в ИТ-компаниях, системы наставничества опытных разработчиков, подготовка специалистов по специфическим технологиям по явным запросам компаний. | Сбор запросов компаний, организация сотрудничества компаний с региональными школами, ссузами и вузами, соорганизация мероприятий и координационная работ. | Трудоустройство выпускников, целевая подготовка кадров, снижение кадрового дефицита.                                                        | ≥200 стажеров в год; средняя длительность стажировки ≥3 месяца; ≥70% стажеров получили предложение постоянной работы.                | Минобразования, Минцифры                  |
|     |                                                                                                     |                                       |                                    |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                             |                                                                                                                                      |                                           |



| №                                 | Мероприятие                                                                                                                                                                                                                | Направление программ-многообеспечения | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                | Форматы работы                                                                                                                                                                                                                                                       | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                      | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                    | Региональные органы исполнительной власти                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Инфраструктурная поддержка</b> |                                                                                                                                                                                                                            |                                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                      |
| 4.1                               | Создание или модернизация технопарков и ИТ-парков.<br><br>(Мероприятие для регионов со специализированными мерами поддержки и с высоким экономическим потенциалом, в том числе в области ИТ-технологий).<br><br>Сценарий 2 | Все                                   | Производство, разработка           | Открытие новых или модернизация действующих технопарков и ИТ-парков; обеспечение помещений (офисы, лаборатории), инженерной инфраструктуры (электроснабжение, связь), доступа к оборудованию и другим сервисам. | Софинансирование строительства / модернизации (участие региона в федеральных программах), льготные ставки аренды для резидентов, конкурсный отбор резидентов, административная поддержка                                                                             | Формирование инфраструктуры, где могут располагаться малые и средние ИТ-команды с минимальными затратами на аренду и оборудование.                | Создание 1 нового технопарка / ИТ-парка или модернизация 1 действующего в течение периода (2-3 года); ≥30 резидентов на конец периода; средняя удовлетворенность резидентов качеством услуг ≥75%.                           | Минэкономразвития, управляющие компании технопарков                  |
| 4.2                               | Создание ИТ-бизнес-инкубаторов и коворкингов.<br><br>(Мероприятие для регионов со специализированными мерами поддержки и с высоким экономическим потенциалом, в том числе в области ИТ-технологий).<br><br>Сценарий 1      | Все                                   | Производство                       | Площадки для ранних ИТ-команд (идея– MVP (минимальный продукт)): рабочие места, базовая инфраструктура, менторство и сопровождение до первых проектов с заказчиками.                                            | Софинансирование ремонта / переоборудования и оснащения помещений; конкурсный отбор и гранты оператору инкубатора на операционную деятельность; частичная компенсация аренды резидентам; конкурсный отбор команд-резидентов, менторские и образовательные программы. | Рост числа перспективных / прорывных ИТ-стартапов и подготовленных продуктовых команд, формирование потока проектов для технопарков и инвесторов. | В регионе действует 1 ИТ-инкубатор; ≥15 резидентов в год; ≥60% выпускников продолжают работу через год; ≥30% привлекли финансирование или стали резидентами технопарков; ≥20% проектов в год вывели MVP и запустили пилоты. | Минцифры, Минэкономразвития, управляющие компании бизнес-инкубаторов |

| №                           | Мероприятие                                                                                | Направление<br>програм-<br>мног<br>о<br>обеспечения | Элемент<br>цепочки<br>создания<br>стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                               | Форматы работы                                                                                                                           | Ожидаемый результат<br>и эффект                                                                                      | Показатели<br>эффективности                                                                                                       | Региональные органы<br>исполнительной власти |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Финансовая поддержка</b> |                                                                                            |                                                     |                                             |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                                   |                                              |
| 5.1                         | Региональные налоговые льготы для ИТ-компаний.<br><br>Сценарий 1                           | Все                                                 | Производ-<br>ство                           | Установление пониженных ставок налога на прибыль (региональная часть), налога на имущество организаций, льгот на период до 5–10 лет для компаний, занимающихся разработкой ПО. | Принятие региональных законов, формирование списков требований к компаниям-получателям, взаимодействие с ФНС, консультирование компаний. | Снижение налоговой нагрузки, привлечение и удержание ИТ-компаний в регионе, стимулирование реинвестирования прибыли. | ≥30 компаний пользуются льготами в год;<br>совокупный объем предоставленных льгот ≥1 млрд руб.                                    | Минфин,<br>Минэкономразвития                 |
| 5.2                         | Субсидии и гранты на модернизацию инфраструктуры и разработку продуктов.<br><br>Сценарий 2 | Все                                                 | Производ-<br>ство                           | Конкурсная поддержка компаний на закупку серверов, оборудования, ПО, переквалификацию персонала, разработку новых продуктов и вывод их на рынок.                               | Организация конкурсов, отбор проектов по критериям, софинансирование (50–70% от объема), мониторинг реализации, отчетность.              | Технологическое обновление ИТ-компаний, рост конкурентоспособности, создание новых продуктов.                        | ≥20 компаний получили гранты в год; средний размер субсидии ≥30 млн руб.; ≥30% получателей грантов вывели новый продукт на рынок. | Минэкономразвития,<br>Минцифры               |
|                             |                                                                                            |                                                     |                                             |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                                   |                                              |

| №                           | Мероприятие                                                                                 | Направление программ-многообеспечения | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                             | Форматы работы                                                                                                                                                                                              | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                 | Показатели эффективности                                                                                                                                             | Региональные органы исполнительной власти         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Экспортная поддержка</b> |                                                                                             |                                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |                                                   |
| 6.1                         | Софинансирование участия ИТ-компаний в международных выставках и миссиях.<br><br>Сценарий 1 | Все                                   | Продвижение, дистрибуция           | Компенсация затрат на участие в крупных международных выставках, организация делегаций и экспортных миссий.                                                                                                                                                  | Отбор компаний, компенсация транспортных расходов и участия (50–80%).                                                                                                                                       | Расширение международного присутствия, привлечение первых зарубежных клиентов, создание репутации региона как экспортера ПО. | ≥10 компаний ежегодно участвуют в выставках за счет субсидий; совокупный объем компенсаций ≥50 млн руб. в год; ≥30% участников заключили первый зарубежный контракт. | Минэкономразвития, региональные экспортные центры |
| 6.2                         | Консультационная поддержка экспорта ИТ-продуктов и услуг.<br><br>Сценарий 1                 | Все                                   | Продвижение и дистрибуция          | Предоставление ИТ-компаниям комплекса консультаций по выбору целевых рынков, требованиям к продукту и контрактам, валютному и налоговому регулированию, а также консультаций по использованию федеральных мер поддержки (Российский экспортный центр и др.). | Личные и онлайн-консультации, экспресс-оценка экспортной готовности, разработка типовых «дорожных карт выхода на рынок», групповые семинары и вебинары совместно с региональным центром поддержки экспорта. | Снижение барьеров для выхода на внешние рынки, рост числа компаний, подготовленных к экспорту и успешных экспортных сделок.  | Количество ИТ-компаний, получивших консультации (≥20 в год); доля компаний, начавших экспорт в течение 1–2 лет после получения услуги по сопровождению (≥20%)        | Минэкономразвития, региональные экспортные центры |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии

Индустрия разработки программного обеспечения в России демонстрирует устойчивый рост и высокий потенциал развития, несмотря на существенные вызовы. Ключевыми драйверами отрасли выступают активная господдержка через налоговые льготы и программы субсидирования, наличие сильных образовательных центров в ведущих регионах (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Томск) и растущий спрос на цифровизацию со стороны бизнеса и государства.

Для устойчивого развития индустрии необходим комплексный подход, включающий не только финансовые меры, но и регуляторную, инфраструктурную, образовательную и информационную поддержку, направленную на формирование технологического суверенитета, развитие экспортного потенциала и создание конкурентоспособных региональных экосистем.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии разработки программного обеспечения в регионах предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии разработки программного обеспечения без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона – краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии разработки программного обеспечения в регионе.

| Этап                          | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Результат этапа                                                                                                   | Срок                     |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сбор данных о креативных субъектах</li><li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки</li><li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии</li><li>4. Инфраструктурный аудит</li><li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально)</li></ol> | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона | 2<br>месяца <sup>2</sup> |

<sup>2</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.)</li> </ol>                                                     | Схема цепочки создания стоимости в индустрии                                                                                           | 1<br>месяц     |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии</li> </ol>  | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии                                                     | 1<br>месяц     |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами»</li> </ol>                                                         | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | 2<br>месяца    |
| 5. Детализация мероприятий                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) для каждого мероприятия</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ)                        | 2<br>месяца    |
| 6. Реализация и мониторинг                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий</li> <li>2. Запуск мероприятий</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период</li> </ol>                 | Действующая система управления реализацией плана мероприятия с механизмами адаптации                                                   | Посто-<br>янно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Индустрия программного обеспечения (ПО)** — отрасль ИТ, включающая разработку, продажу (лицензирование), интеграцию, сопровождение, тестирование программного обеспечения, а также цифровые платформы и сервисы.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (бренды, товарные знаки и т. д.).

**ИТ-инфраструктура** — комплекс аппаратных, сетевых и программных ресурсов, необходимых для функционирования программного обеспечения.

**ИТ-компания** — организация, чей основной бизнес связан с программным обеспечением, инфраструктурными или облачными услугами, системной интеграцией.

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Лицензирование программного обеспечения** — юридическая процедура предоставления права пользования программным продуктом на основании лицензионного соглашения.

**Маркетплейс программного обеспечения** — платформа для продажи, продвижения и распространения программного обеспечения (например, RuMarket, VK, Yandex Cloud).

**Платформа** — техническое / программное основание для создания и предоставления функционала как сервисов, приложений, решений.

**Разработчик программного обеспечения** — юридическое или физическое лицо, осуществляющее проектирование, программирование, тестирование и выпуск программного обеспечения.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Реестр отечественного программного обеспечения** – официальный публичный перечень отечественных программ для ЭВМ и баз данных, признаваемых российскими на основании федеральных требований.

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Системный интегратор** — компания, занимающаяся внедрением и адаптацией программного обеспечения под нужды заказчика, включая интеграцию с другими ИТ-решениями.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

**Экспорт программного обеспечения** — реализация отечественных программных продуктов и услуг за рубеж.

**API (Application Programming Interface) / Программный интерфейс приложений** — программный интерфейс для интеграции различных решений, сервисов и модулей программного обеспечения.

**DevOps** — комплекс методологий и инструментов для организации эффективных процессов разработки и эксплуатации программного обеспечения, автоматизации тестирования, развертывания и мониторинга.

**On-premise (Локальное развертывание)** — традиционная модель распространения программного обеспечения: внедрение на серверах конечного заказчика.

**Open Source (Открытое программное обеспечение)** — программное обеспечение с открытым исходным кодом, свободно распространяемое под лицензией.

**SaaS** (Software as a Service) / Программное обеспечение как сервис — программное обеспечение как сервис, предоставляющее функционал через облако по подписке (B2B, B2C).

**SRE** (Site Reliability Engineering) / Инженерия надежности сайтов/сервисов — Практики и подходы для обеспечения стабильной работы, высокой доступности и отказоустойчивости сервисов, преимущественно крупных цифровых платформ.

## Инструменты развития

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий (Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Агентство креативных индустрий Москвы, фонды предпринимательства).

**Лаборатория** — специализированная площадка, оснащенная оборудованием для исследований, экспериментов, тестирования материалов и технологий. В креативных индустриях лаборатории могут быть посвящены, например, новым медиа, разработке программного обеспечения.

**Проектный офис** — структура (как правило, создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.



## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Программное обеспечение»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ
4. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ
5. Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» от 26.07.2017 № 187-ФЗ
6. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
7. Федеральный закон от 31.07.2025 № 325-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (вступает в действие с 2026 года)
8. Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83 (ред. от 04.09.2023) «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации»
9. Постановление Правительства РФ от 16.11.2015 № 1236 (ред. от 23.12.2024) «Об утверждении Правил формирования и ведения единого реестра российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных и единого реестра программ для электронных вычислительных машин и баз данных из государств — членов Евразийского экономического союза, за исключением Российской Федерации».

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий.

<https://asi.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые / и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов.

<https://createdin.moscow/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий.

<https://creative-economy.ru/>

**Ассоциация компаний-потребителей программного обеспечения и оборудования (Ассоциация КП ПОО)** — объединение крупнейших российских компаний-заказчиков ИТ-решений, созданное для консолидации спроса, развития отечественного ИТ-рынка и достижения технологического суверенитета.

<http://a-kppoo.ru>

**Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АПКИТ)** — крупнейшее по составу участников некоммерческое объединение ИТ-отрасли, включающее ведущие российские и международные производители программного обеспечения и оборудования, дистрибьюторы, системные интеграторы и отраслевые ассоциации.

<https://apkit.ru>

**Ассоциация разработчиков программных продуктов «Отечественный софт» (АРПП «Отечественный софт»)** — ассоциация разработчиков программных продуктов, одно из крупнейших объединений российских производителей программного обеспечения, создана в 2009 году, включает более 300 участников.

<https://arppsoft.ru/>

**Ассоциация «Руссофт»** — объединение российских компаний, разрабатывающих программное обеспечение, всего 360 участников.

<https://russoft.org>

**Ассоциация «Цифровые инновации в машиностроении» (АЦИМ)** — профильное объединение, созданное для продвижения цифровых решений и инноваций в машиностроении и промышленном производстве.

<https://ацим.рф>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий.

<https://economy.gov.ru/>

**Министерство культуры РФ (Минкульт РФ)** — участие в культурных стратегиях, программах популяризации креативных индустрий.

<https://culture.gov.ru/>

**Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг РФ)** — меры поддержки предприятий, в том числе разработчиков промышленного ПО.  
<https://minpromtorg.gov.ru/>

**Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России)** — меры поддержки компаний–разработчиков программного обеспечения, ведение реестра отечественного ПО.  
<https://digital.gov.ru>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий.  
<https://creativityweek.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки.  
<https://www.exportcenter.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса.  
<https://www.creative-russia.ru/>

# Типовой план (дорожная карта) развития креативной индустрии «Реклама и пиар»

Разработан АНО «Агентство стратегических инициатив по  
продвижению новых проектов»

2025

## Оглавление

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Оглавление .....</b>                                                                                                             | <b>2</b>  |
| <b>1. Введение.....</b>                                                                                                             | <b>4</b>  |
| 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона.....                                                                   | 4         |
| 1. Определение специализации и приоритетных направлений .....                                                                       | 4         |
| 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект.....                                                                               | 4         |
| 3. Баланс экономического и средового измерений.....                                                                                 | 5         |
| 4. Формирование системы управления и распределение ответственности .....                                                            | 5         |
| 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки.....                                                                      | 5         |
| 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации.....                                                                       | 5         |
| 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ.....                                                                           | 6         |
| 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений .....                                                           | 6         |
| 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана .....                                                                  | 6         |
| <b>2. Общая информация об индустрии «Реклама и пиар» .....</b>                                                                      | <b>7</b>  |
| 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Реклама и пиар» .....                                                                       | 7         |
| 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар».....                                                                   | 8         |
| 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости<br>в индустрии «Реклама и пиар».....                   | 9         |
| 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Реклама и пиар» .....                       | 9         |
| 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости<br>в индустрии «Реклама и пиар» .....                     | 10        |
| 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Реклама<br>и пиар» .....                                    | 10        |
| 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар» ..... | 11        |
| 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки<br>создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар» ..... | 12        |
| 6. Ограничения использования количественных данных для определения<br>специализации региона.....                                    | 13        |
| 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура .....                                                                               | 13        |
| <b>3. Сценарии развития индустрии «Реклама и пиар» в регионе.....</b>                                                               | <b>16</b> |
| 3.1. Эффекты развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                                              | 16        |
| Эффект 1. Рост локальной экономики за счет формирования благоприятных условий для<br>рекламных компаний .....                       | 16        |
| Эффект 2. Повышение технологического уровня региона через развитие локальных<br>рекламных технологий.....                           | 16        |
| Эффект 3. Усиление кадрового потенциала и привлечение федеральных игроков<br>в региональную рекламную среду .....                   | 17        |
| 3.2. Сценарии развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                                             | 17        |
| Сценарий 1. Создание комфортных инфраструктурных и налоговых условий для<br>рекламных компаний .....                                | 17        |
| Сценарий 2. Технологическая локализация и создание регионального ядра рекламных<br>технологий .....                                 | 19        |
| Сценарий 3. Кадрово-стажировочный хаб и привлечение федеральных игроков в регион                                                    | 20        |
| 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                                | 22        |
| 4.1. Основные запросы рекламного сообщества.....                                                                                    | 22        |
| 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                                   | 23        |

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                   | 23        |
| 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Реклама и пиар» .....                                                    | 25        |
| <b>5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Реклама и пиар» .....</b>                                 | <b>27</b> |
| <b>6. Дорожная карта по развитию индустрии «Реклама и пиар» .....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана .....</b>                                       | <b>37</b> |
| 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Реклама и пиар» .....                                           | 37        |
| 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона .....                                                    | 37        |
| <b>8. Приложения.....</b>                                                                                   | <b>40</b> |
| 8.1. Глоссарий основных терминов .....                                                                      | 40        |
| Креативная экономика .....                                                                                  | 40        |
| Инструменты развития.....                                                                                   | 41        |
| 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии<br>«Реклама и пиар» ..... | 42        |
| 8.3. Список рекомендуемых ресурсов .....                                                                    | 44        |

# 1. Введение

Актуальность развития креативной экономики в регионах РФ обусловлена необходимостью диверсификации национальной экономики, снижения сырьевой зависимости, преодоления внешнеполитических факторов. Такие креативные индустрии, как программное обеспечение (ПО), дизайн, архитектура, кино, телевизионные программы и фильмы, создают высокомаржинальные рабочие места, препятствуя «утечке мозгов», способствуют оживлению городской среды и укрепляют культурный суверенитет территорий.

Правовой основой для развития креативной экономики в РФ выступает Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ, который определяет ключевые понятия и цели развития креативных индустрий. Для его реализации Министерством экономического развития РФ разработаны подзаконные акты: Приказ № 487 от 25.07.2025 о методике расчета доли креативных индустрий в экономике России, Приказ № 266 от 23.04.2025, определяющий перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий. Порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий закреплен Постановлением Правительства РФ № 617 от 08.05.2025.

Развитие креативных индустрий определено в федеральном законодательстве как зона ответственности и фактор развития экономик регионов. Эффективность мер по развитию креативных индустрий напрямую зависит от системного и взвешенного подхода, основанного на тщательном анализе внутренних ресурсов, конкурентных преимуществ и долгосрочных целей конкретного региона. Задача каждого региона — выстроить логичную последовательность действий: от диагностики существующего кадрового, инфраструктурного и предпринимательского потенциала до определения специализации и формирования целевых мер поддержки, которые будут фокусироваться на приоритетных точках роста, обеспечивая тем самым устойчивое интегральное развитие креативного сектора и его синергию с традиционными отраслями экономики.

## 1.1. Ключевые принципы развития креативной экономики региона

### 1. Определение специализации и приоритетных направлений

Для устойчивого и последовательного развития креативной экономики региону необходимо определить приоритетные индустрии, на которых будет сосредоточено основное внимание. Оптимальным является выбор 1–3 направлений, обладающих наибольшим потенциалом роста, кадровыми и инфраструктурными предпосылками, а также конкурентными преимуществами в национальном контексте.

При этом возможен сценарий гиперспециализации — развитие отдельных сегментов внутри одной индустрии, способных закрывать дефицитные ниши в цепочке создания стоимости на федеральном уровне. Такой подход обеспечивает концентрацию ресурсов и формирование региональных центров компетенций, способных интегрироваться в межрегиональные и международные производственные цепочки.

### 2. Синергия индустрий и мультипликативный эффект

Креативные индустрии развиваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом. Поэтому наряду с точечной поддержкой приоритетных направлений необходимо формировать универсальные меры развития, направленные на креативный сектор в целом.

Особое внимание следует уделять так называемым «сквозным» индустриям — дизайну, программному обеспечению, рекламе, которые оказывают мультипликативное воздействие на экономику и усиливают потенциал других отраслей. Поддержание экосистемной связности способствует не только развитию отдельных рынков, но и формированию устойчивой среды для креативного предпринимательства в целом.

### 3. Баланс экономического и средового измерений

Креативные индустрии имеют двойную природу: они создают экономическую добавленную стоимость и одновременно формируют социокультурную среду региона. Поэтому стратегические цели, меры поддержки и показатели эффективности должны учитывать оба измерения.

Ключевые экономические показатели эффективности (КПЭ) могут включать рост занятости, объем выпуска и экспорта креативных продуктов, рост числа субъектов малого бизнеса в секторе. Средовые показатели — развитие культурной инфраструктуры, уровень вовлеченности населения в творческую деятельность, рост идентичности и привлекательности региона для жизни и инвестиций. Такой подход позволяет интегрировать креативную экономику в стратегию комплексного развития территорий.

### 4. Формирование системы управления и распределение ответственности

Эффективное развитие креативной экономики требует четкой управленческой структуры. На региональном уровне необходимо определить орган, курирующий развитие креативных индустрий, а также разграничить полномочия между профильными органами исполнительной власти — в сферах экономики, культуры, образования, туризма и инноваций. Такая модель обеспечивает согласованность действий, возможность стратегического планирования, межведомственную координацию и институциональную устойчивость реализуемых мер.

### 5. Создание системы мониторинга и аналитической поддержки

Для оценки динамики развития креативной экономики и достижения целевых показателей необходимо выстроить систему постоянного мониторинга. Она должна включать регулярный сбор и анализ статистических данных, проведение тематических исследований и опросов креативных предпринимателей, а также качественные методы — интервью и фокус-группы.

Мониторинг позволяет своевременно корректировать меры поддержки, выявлять «узкие места» в экосистеме и формировать доказательную базу для управленческих решений и обновления стратегических документов.

### 6. Формирование инфраструктуры коммуникации и кооперации

Ключевым элементом развития креативной экономики является создание устойчивых точек коммуникации — как онлайн, так и офлайн. Для этого необходимо развивать физическую инфраструктуру (креативные пространства, центры коллективной работы, выставочные и образовательные площадки), а также событийную (форумы, фестивали, стратегические сессии, акселераторы). Эти площадки становятся ядром экосистемы, где происходит обмен знаниями, поиск партнеров и генерация новых проектов.

### 7. Взаимодействие государства и креативных сообществ

Неотъемлемой частью успешной политики в сфере креативных индустрий является постоянный диалог между органами власти и представителями креативного сектора. Для



этого важно использовать открытые форматы коммуникации: стратегические сессии, запросы предложений, участие креативных предпринимателей в обсуждении нормативных инициатив, организация региональных форумов и дискуссионных площадок. Это повышает доверие, обеспечивает учет интересов профессионального сообщества и способствует выработке более релевантных мер поддержки.

## 8. Использование потенциала культурных и образовательных учреждений

Большое количество государственных и муниципальных учреждений культуры и образования обладает инфраструктурным, кадровым и организационным потенциалом, который сегодня используется регионами не в полной мере. Такие учреждения могут стать ключевыми элементами экосистемы креативных индустрий в регионе — площадками для объединения сообществ, реализации образовательных программ, проведения мероприятий и инкубации новых проектов.

### 1.2. Назначение, цель и принцип использования типового плана

Для более эффективного развития креативной экономики в регионах Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее — АСИ) создан Региональный стандарт развития креативных индустрий, приложением к которому являются настоящие типовые планы развития креативных индустрий. Системное развитие креативной индустрии, описанное в настоящем типовом плане, позволит регионам перейти от точечных инициатив к целенаправленной поддержке бизнеса, развитию инфраструктуры и включению локальных креативных проектов в экономику. В перспективе применение типовых планов по развитию креативных индустрий будет способствовать диверсификации региональной экономики и укреплению уникального культурно-экономического профиля территорий.

Типовой план разрабатывается с целью предоставить регионам унифицированный и структурированный инструмент для формирования собственной, адаптированной к местным условиям стратегии развития конкретной креативной индустрии. План служит методической основой, содержащей пошаговый алгоритм действий: от анализа потенциала конкретной креативной индустрии и существующих барьеров и драйверов развития до выбора приоритетных направлений или элементов цепочки создания стоимости в индустрии, определения конкретных мер поддержки (инфраструктурных, финансовых, образовательных) и установления ключевых показателей результативности.

*Ключевым принципом* использования типового плана является его *адаптивность*, которая предполагает гибкую трансформацию предлагаемых подходов, сценариев и типовых мероприятий (инструментов) под уникальные условия *конкретного* региона — его культурные особенности, кадровый потенциал, инфраструктурные возможности и текущий уровень развития креативной индустрии, что позволяет адресно применять наиболее релевантные меры и сфокусироваться на приоритетных направлениях для поэтапного достижения результатов.

## 2. Общая информация об индустрии «Реклама и пиар»

### 2.1. Краткий обзор состояния индустрии «Реклама и пиар»

Индустрия «Реклама и пиар» в России объединяет компании, создающие и распространяющие рекламные продукты во всех форматах — от классических медиа до цифровых и технологических решений. Реклама играет ключевую роль в продвижении товаров и услуг, формировании потребительского спроса и развитии брендов, выступая связующим звеном между бизнесом, технологиями и культурой потребления.

С точки зрения статистического учета реклама представлена видами экономической деятельности: ОКВЭД 73.11 «Деятельность рекламных агентств», который включает разработку и реализацию рекламных кампаний, медиапланирование и медиазакупки, производство рекламных материалов, цифровую рекламу, размещение наружной рекламы и продвижение на маркетплейсах, и ОКВЭД «70.21 Деятельность в сфере связей с общественностью». В международной практике реклама выделяется как самостоятельная креативная индустрия (в 31 из 42 международных классификаторов), при этом в ее составе часто рассматриваются элементы коммуникационного дизайна и брендинга, что отражает технологическую и креативную природу отрасли.

Основной драйвер роста — цифровая реклама: онлайн-сегмент остается самым быстрорастущим, телевидение растет за счет медиаинфляции, наружная реклама — благодаря цифровым экранам, а пресса и радио сохраняют объемы на уровне инфляции.

После 2022 года индустрия прошла масштабную трансформацию: с рынка ушли крупные международные игроки, произошла локализация рекламного инвентаря, усилился спрос на отечественные технологии и программное обеспечение. В 2023 году рынок восстановился после спада и вышел на траекторию роста, но уже в новой конфигурации — с большей ролью российских площадок и агентств.

Основные вызовы отрасли связаны с необходимостью локализации всей цепочки создания стоимости, дефицитом кадров, ростом стоимости производства, а также необходимостью разработки антифрод-инструментов для цифровой рекламы. Несмотря на сложности, рынок сохраняет высокий потенциал развития и остается одним из наиболее динамичных сегментов креативной экономики.

Основная концентрация компаний приходится на Москву и Санкт-Петербург (около 70% объема рынка). В регионах отрасль представлена небольшими агентствами и студиями, работающими с локальными заказчиками, а также подразделениями крупных компаний. Потенциал регионального роста связан с развитием локальных рекламных кластеров, цифровых сервисов и продвижением территориальных брендов.

Состояние индустрии «Реклама и пиар» в регионе можно оценивать по четырем группам показателей:

|                        |                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое развитие | Объем рынка рекламных услуг (млрд руб.), среднегодовой темп роста (%), количество субъектов МСП по ОКВЭД 73.11 (ед.), индекс физического объема выручки (%), вклад индустрии в ВРП (%)     |
| Кадровый потенциал     | Численность занятых (тыс. чел.), количество образовательных программ и выпускников по направлению «Реклама» и др. (ед., чел.), доля специалистов с компетенциями в цифровом маркетинге (%) |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экспорт                         | Объем оказываемых услуг для заказчиков из других регионов и дружественных стран (млн руб.), количество компаний, участвующих в международных фестивалях и конкурсах рекламы (ед.), количество реализованных экспортных проектов (ед.) |
| Социально-репутационное влияние | Количество региональных и федеральных мероприятий по рекламе (ед.), упоминаний компаний региона в профессиональных медиа (ед.), количество зарегистрированных товарных знаков и брендов региональных компаний (ед.)                   |

## 2.2. Цепочка создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Цепочка создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар» отражает движение денежных потоков, услуг и интеллектуальных продуктов между участниками рынка — от рекламодателей до конечных потребителей. Основную добавленную стоимость формируют рекламопроизводители (агентства), креаторы, технологические компании (AdTech и MarTech, рекламные и маркетинговые технологии), а также рекламораспространители. Цепочка носит циклический характер: результаты реализованных кампаний и данные о поведении аудитории влияют на последующие этапы разработки стратегий и креативов.

| Этап         | Производство                                                                                                                                                                                                                                                 | Дистрибуция                                                                                                                                                          | Потребление                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Препродакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ рынка и целевой аудитории</li> <li>Исследование бренда, разработка маркетинговой и рекламной стратегии</li> <li>Медиапланирование</li> <li>Определение каналов коммуникации</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование размещений</li> <li>Закупка инвентаря (медиа, диджитал)</li> <li>Формирование бюджета кампании</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ медиапотребления аудитории</li> <li>Определение ключевых точек контакта с брендом</li> </ul> |
| Разработка   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание креативных концепций и рекламных материалов</li> <li>Копирайтинг</li> <li>Дизайн</li> <li>Видео- и фотопроизводство</li> <li>Разработка цифрового контента</li> <li>Адаптация для разных форматов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка медиаматериалов</li> <li>Тестирование креативов</li> <li>Настройка кампаний в AdTech / MarTech-системах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Тестирование восприятия рекламы</li> <li>Фокус-группы</li> <li>Сбор обратной связи</li> </ul>       |

|                |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство финальных рекламных материалов</li> <li>• Техническая адаптация</li> <li>• Запуск рекламных кампаний</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение рекламы на выбранных площадках (онлайн и офлайн)</li> <li>• Медиазакупки</li> <li>• Управление трафиком</li> <li>• Аналитика эффективности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Восприятие и взаимодействие потребителя с рекламой</li> <li>• Вовлечение</li> <li>• Рост узнаваемости и продаж</li> </ul> |
| Пост-продакшен | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ результатов кампаний</li> <li>• Подготовка отчетов</li> <li>• Оценка эффективности (ROI, CPM, CTR)</li> <li>• Оптимизация стратегий</li> <li>• Обновление контента</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повторное использование креативов</li> <li>• Распространение успешных кейсов</li> <li>• Интеграция с CRM и системами лояльности</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доверия к бренду</li> <li>• Формирование предпочтений, лояльности и повторных покупок</li> </ul>                |

## 2.3. Методика определения специализации региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Зрелость индустрии «Реклама и пиар» в регионах различается, поэтому она может быть представлена не всеми звеньями цепочки создания стоимости, а лишь ее отдельными элементами. Поэтому для корректной оценки состояния индустрии и выстраивания эффективной работы по ее развитию и поддержке важно определить возможную специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»<sup>1</sup>.

Есть несколько подходов, позволяющих определить специализацию региона в цепочке создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар».

### 1. Анализ распределения субъектов по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Шаги:

1.1. Декомпозиция индустрии «Реклама и пиар» на ключевые звенья, присутствующие в регионе, например:

- Анализ рынка и целевой аудитории
- Создание креативных концепций и рекламных материалов
- Запуск рекламных кампаний
- Оценка эффективности и оптимизация стратегии

<sup>1</sup> В настоящем типовом плане приводится методика определения возможной специализации региона в рамках индустрии «Реклама и пиар», а не во всем спектре креативных индустрий.

1.2. Анализ региональных креативных субъектов — отнесение компаний или специалистов к конкретному звену в цепочке создания стоимости на основе анализа их основной деятельности, портфолио и публичных описаний услуг.

1.3. Количественный анализ — расчет доли компаний в каждом звене цепочки от общего числа субъектов индустрии «Реклама и пиар» в регионе.

Подход опирается на изучение услуг самих компаний и их экономических показателей, и предполагает определение специализации региона на основании концентрации экономически эффективных компаний в том или ином звене цепочки создания стоимости.

## 2. Оценка экономических показателей по звеньям цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Шаги:

2.1. Сбор финансовых данных по выручке и прибыли компаний, сгруппированных по звеньям цепочки создания стоимости.

2.2. Анализ показателей рентабельности, например:

- рентабельность по валовой прибыли;
- рентабельность по операционной прибыли;
- чистая рентабельность;
- темп роста выручки.

2.3. Сравнительный анализ — определение доли каждого звена в общей выручке индустрии региона и сравнение уровня рентабельности между сегментами.

Данный подход опирается на анализ финансовых показателей компаний, что позволяет определить специализацию региона через наиболее рентабельное звено цепочки создания стоимости.

## 3. Оценка кадрового и инфраструктурного потенциала региона в индустрии «Реклама и пиар»

Шаги:

3.1. Анализ образовательной базы региона, например:

- наличие профильных образовательных программ (вузы, ссузы, курсы) по направлению «Реклама» и др.;
- ежегодный выпуск специалистов и их трудоустройство в регионе;
- научно-исследовательская деятельность вузов в сфере рекламы и смежных областях.

3.2. Картирование инфраструктурных объектов, например:

- рекламные офлайн-площадки;
- креативные пространства;
- коворкинги;
- объекты ИТ-инфраструктуры.

Данный подход опирается на оценку интеграции между образовательными учреждениями, инфраструктурными объектами и бизнесом, что позволяет определить специализацию региона через наличие соответствующей инфраструктуры и человеческого капитала.

#### 4. Комплексная оценка и определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Специализация региона подтверждается, когда выявлены синергия между тремя компонентами: концентрацией субъектов в определенном звене цепочки создания стоимости, его экономической эффективностью и наличием развитой поддерживающей экосистемы (кадры и инфраструктура).

Для формализации определения специализации региона предлагается использовать формулу интегральной оценки по взвешенной сумме трех ключевых подходов:

$$S = 0,4 \times N + 0,4 \times E + 0,2 \times I$$

где:

**S** — интегральный показатель специализации региона (0-1)

**N** — нормализованный показатель концентрации субъектов в звене цепочки создания стоимости

**E** — нормализованный показатель экономической эффективности звена цепочки создания стоимости

**I** — нормализованный показатель инфраструктурного и кадрового потенциала

Цифровые коэффициенты весов показателей определяются здесь и далее исходя из специфики индустрии «Реклама и пиар» и экспертных оценок значимости того или иного показателя.

Расчет компонентов формулы:

$$N = 0,6 \times N_1 + 0,4 \times N_2$$

$N_1$  — доля компаний в конкретном звене цепочки создания стоимости от общего числа компаний региона

$N_2$  — доля занятых в данном звене от общей численности работников индустрии «Реклама и пиар» в регионе

$$E = 0,5 \times E_1 + 0,3 \times E_2 + 0,2 \times E_3$$

$E_1$  — доля звена в общей выручке индустрии «Реклама и пиар» региона

$E_2$  — рентабельность по операционной прибыли в звене

$E_3$  — темп роста выручки в звене за последние 5 лет

$$I = 0,4 \times I_1 + 0,3 \times I_2 + 0,3 \times I_3$$

$I_1$  — наличие профильных образовательных программ (балльная оценка 0–1)

$I_2$  — доступность специализированной инфраструктуры (балльная оценка 0–1)

$I_3$  — уровень кооперации между вузами, инфраструктурой и бизнесом (балльная оценка 0–1)

Предлагаемые пороговые значения для определения специализации:

$S \geq 0,7$  — сильно выраженная специализация

$0,5 \leq S < 0,7$  — умеренная специализация

$S < 0,5$  — специализация отсутствует

Комплексная оценка позволяет количественно оценить и сравнить потенциал нескольких звеньев цепочки создания стоимости, учитывая как текущее состояние, так и перспективы развития, наличие экосистемы и кадрового потенциала в регионе.

## 5. Источники данных для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар»

Данные, которые можно использовать для анализа и оценки состояния индустрии «Реклама и пиар», и соответственно для определения специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар», доступны региону в рамках деятельности профильных региональных органов исполнительной власти. Ниже приводится таблица по источникам данных.

| Статистические данные                                                                                                                   | Экономические показатели                                                                           | Данные по образованию и кадрам                                                         | Финансовые показатели                                                                               | Административные данные                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики, геоинформационные системы (региональные и общедоступные), «СПАРК-Интерфакс» <sup>2</sup> | Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития (региональное) | Федеральная служба государственной статистики, Министерство образования (региональное) | Федеральная налоговая служба (региональные отделения), открытые данные Федеральной налоговой службы | Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральная антимонопольная служба (ФАС), Федеральная служба по надзору в сфере связи, |

<sup>2</sup> «СПАРК-Интерфакс» является коммерческой компанией.

|  |  |  |  |                                                                  |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|

## 6. Ограничения использования количественных данных для определения специализации региона

Комплексная оценка является универсальной и удобной в применении, однако для полноценного учета всех факторов, влияющих на выбор специализации региона, одних лишь формальных количественных показателей зачастую недостаточно. Важно принимать во внимание культурные коды и локальную идентичность территории, которые могут быть связаны с определенными индустриями, а также амбиции региона, наличие сильных предпринимательских сообществ, особенности инфраструктуры и кадрового потенциала. В частности, наличие в вузе региона всего одной высококвалифицированной кафедры с четко выраженной специализацией и широким кругом индустриальных партнеров способно обеспечить значительный импульс развитию индустрии в регионе.

Кроме того, часть креативного потенциала определяется уровнем интеграции творческих специалистов в «некреативные» сектора экономики (креативная интенсивность). Учитывая разнообразие форм и направлений такой интеграции в российских регионах, определить этот потенциал только с помощью количественных показателей затруднительно. Его целесообразно диагностировать с применением качественных методов анализа — глубинных интервью, опросов и экспертных оценок.

## 2.4. Ключевые акторы: субъекты и инфраструктура

Индустрия «Реклама и пиар» представляет собой сложную экосистему, объединяющую креаторов, рекламные агентства, технологические компании, платформы и образовательные центры. Ключевая особенность отрасли — высокая зависимость от цифровых инструментов и технологической инфраструктуры, а также тесная связь с медиа, ИТ и маркетингом.

| Тип             | Описание                                                                                                                       | Примеры                                                                                                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Субъекты</b> |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Создатели       | Физические лица, создающие рекламные концепции, креативные идеи и визуальные материалы; формируют творческий потенциал отрасли | Игорь Манн (маркетолог, экономист, издатель), Артем Горбунов (дизайнер, основатель «Бюро Горбунова»), Андрей Губайдуллин (Екатеринбург, креативный директор агентства «Восход»). |



|                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компании и организации                         | Юридические лица, разрабатывающие и реализующие рекламные кампании, медиастратегии и креативные продукты                                                   | BBDO Group (Москва), Possible Group (Москва), SPN Communications (Санкт-Петербург), Great Agency (Санкт-Петербург), «Восход» (Екатеринбург).                                                                                                              |
| Образовательные организации                    | Организации, обеспечивающие подготовку кадров и формирующие профессиональный потенциал индустрии «Реклама и пиар»                                          | НИУ ВШЭ (Москва, Санкт-Петербург), СПбПУ Петра Великого (Санкт-Петербург), УрФУ имени первого президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург), «Академия коммуникаций Wordshop» (Москва).                                                                  |
| Институты развития                             | Организации, предоставляющие ресурсную и консультационную поддержку для роста рекламных бизнесов и проектов                                                | Агентство креативных индустрий (АКИ) (Москва), «Новое Железо» (Екатеринбург), Программа «МСП: Акселератор креативных индустрий» (всероссийская, Москва).                                                                                                  |
| Некоммерческие организации и ассоциации, союзы | Объединения, представляющие интересы профессионального сообщества и формирующие отраслевые стандарты                                                       | Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) (Москва), Ассоциация развития интерактивной рекламы (АРИР / IAB Russia) (Москва), Российская Ассоциация BTL (PABTL) (Москва / регионы), Ассоциация Рекламодателей (АР) (Санкт-Петербург).              |
| Партнеры                                       | Коммерческие, государственные и некоммерческие структуры, обеспечивающие ресурсную поддержку (технологии, кадры, экспертиза, образование, материалы и др.) | Цифровые платформы (VK, Mail.ru, Ростелеком), Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Авито), Финтех и технологические компании (Сбер / СберТех, Т-Банк, Яндекс Технологии), Экспо-компании (Росконгресс), Развлекательный сегмент (МТС Медиа, «Газпром Медиа»). |
| <b>Инфраструктура</b>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Физическая инфраструктура                      | Площадки, предоставляющие пространство для работы, выставок, производства и кооперации производителей рекламы                                              | Креативный кластер «Красный Октябрь» (Москва), «Экспофорум» (Санкт-Петербург).                                                                                                                                                                            |

|                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровая инфраструктура    | Онлайн-платформы, программное обеспечение и цифровые ресурсы, обеспечивающие деятельность в рекламе      | Яндекс.Директ, VK Ads, AdRiver, Segmento и др.                                                                                                                                               |
| <b>Экосистема</b>          |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
| Индустриальные мероприятия | Фестивали, форумы, конкурсы, обеспечивающие площадки для коммуникации и профессионального взаимодействия | Московский международный фестиваль рекламы Red Apple (Москва), Национальный фестиваль рекламы «Идея!» (Новосибирск), фестиваль Silver Mercury (Москва), премия Effie Awards Russia (Москва). |

### 3. Сценарии развития индустрии «Реклама и пиар» в регионе

Определив специализацию региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии «Реклама и пиар», целесообразно сформировать дальнейшую стратегию развития индустрии в регионе.

#### 3.1. Эффекты развития индустрии «Реклама и пиар»

Развитие индустрии «Реклама и пиар» может стать для регионов важным инструментом экономического роста, усиления конкурентоспособности и повышения качества коммуникации между бизнесом, обществом и государством. Современные рекламные экосистемы способны стимулировать предпринимательскую активность, привлекать инвестиции и формировать новые рабочие места в сфере интеллектуального труда. Региональные проекты в области рекламы становятся катализаторами системных изменений: они развивают локальный рынок, повышают узнаваемость территорий, поддерживают малый бизнес и создают репутационные и экономические эффекты, которые напрямую влияют на развитие креативной экономики.

#### Эффект 1. Рост локальной экономики за счет формирования благоприятных условий для рекламных компаний

Регион, создающий комфортные условия для рекламных агентств и продакшенов, получает рост числа местных компаний, увеличение налоговых поступлений и расширение рынка услуг. Создание креативных пространств, льготных программ и субсидий стимулирует приток специалистов и развитие локального рынка.

Например, креативный кластер «Флакон» стал одной из крупнейших точек роста для продакшенов, студий контента и цифровых агентств, обеспечивая офисные пространства, инфраструктуру и события для отрасли. Благодаря этому площадка привлекла сотни компаний и превратилась в центр развития локальной рекламной среды.

Другой пример — Лондон, район Шордитч. Преобразование индустриального района в креативный хаб привело к бурному росту рекламных и цифровых агентств. Район стал ядром британской креативной индустрии, увеличив занятость и создав высокий кластерный эффект.

#### Эффект 2. Повышение технологического уровня региона через развитие локальных рекламных технологий

Развитие собственных рекламных технологий — аналитики, ритейл-медиа, AdTech — делает регион менее зависимым от внешних игроков и усиливает локальную цифровую экономику. Появляются высокотехнологичные компании, рабочие места и новые экспортируемые сервисы.

Например, в Пермском крае сформировалась активная экосистема AdTech- и диджитал-компаний, среди которых RedMadRobot Ural, развивающая продукты для маркетинга и коммуникаций. Это усилило технологическую базу региона и привлекло крупных заказчиков.

Пример мировой практики — Тель-Авив, ставший мировым центром AdTech, где работают Taboola, Outbrain и другие крупные игроки, создавая экспортируемые рекламные технологии.

Технологическая специализация сформировала устойчивый международный спрос на местные решения.

### Эффект 3. Усиление кадрового потенциала и привлечение федеральных игроков в региональную рекламную среду

Регион, развивающий стажировочные программы и образовательные центры, формирует кадровый резерв, снижает дефицит специалистов и делает территорию привлекательной для федеральных агентств. Это повышает уровень локальной рекламы и расширяет рынок услуг.

Примером реализации может служить город Казань, где создана одна из лучших региональных экосистем подготовки диджитал-специалистов, включая маркетологов и рекламщиков, благодаря ИТ-паркам, акселераторам и «Точке кипения». Это привело к приходу федеральных агентств и активному росту локального рынка рекламы.

Другой пример — Берлин, школа Miami Ad School Europe. Открытие кампуса Miami Ad School Europe в Берлине привело к притоку молодых специалистов и рекламных агентств, сформировав кластер креативной рекламы. Регион получил рост кадровой привлекательности и выход на глобальный рынок.

## 3.2. Сценарии развития индустрии «Реклама и пиар»

Сценарии развития креативных индустрий предназначены для того, чтобы продемонстрировать возможные направления и механизмы трансформации конкретной индустрии в условиях российских регионов, различающихся по уровню экономического развития, институциональной зрелости, культурной специфике и кадровому потенциалу.

Каждый сценарий — это не прогноз, а вариант развития, показывающий, как именно индустрия может расти и какие инструменты, ресурсы и управленческие решения этому способствуют.

### Сценарий 1. Создание комфортных инфраструктурных и налоговых условий для рекламных компаний

Этот сценарий предполагает, что регион выбирает стратегию создания максимально благоприятного делового климата для привлечения и удержания компаний и специалистов в сфере рекламы. Регион создает предсказуемую и выгодную среду для агентств и продакшена: льготные ставки по аренде для ОКВЭД 73.11, помещения в креативных пространствах, прозрачные правила участия в госзакупках, приоритет локальных исполнителей, поддержка участия в отраслевых конкурсах. В условиях роста рынка региону выгодно удержать у себя те компании, которые обеспечивают данный рост.

#### Логика реализации

Фокус на формировании предсказуемой и благоприятной среды для компаний рекламной отрасли. Регион создает инфраструктуру и экономические стимулы, которые делают выгодным развитие локальных агентств и продакшенов. Механизм — налоговые и арендные льготы, включение компаний ОКВЭД 73.11 в приоритетные отрасли поддержки, размещение в креативных кластерах, прозрачные правила участия в закупках, грантовая поддержка.

#### Региональный контекст

В большинстве субъектов РФ рекламные компании остаются фрагментированы и сосредоточены вокруг малого бизнеса. Основной барьер — высокая арендная ставка и ограниченный доступ к крупным заказам. При этом рынок рекламы растет, что создает потенциал для перераспределения инвестиций в регионы.

### Кейс региона

- *Екатеринбург: вокруг агентства «Восход» и нескольких сильных команд сформировалась устойчивая рекламно-креативная среда, которая регулярно получает федеральные и международные награды (ADCR Awards, фестивали), не будучи московской. Это пример того, что региональный центр может выращивать сильные агентства, если в регионе есть инфраструктура и спрос.*

### Другие примеры

- *Первый региональный фестиваль рекламы «1Й» (Екатеринбург) — пример, как регион сам создает площадку для отрасли и тем самым удерживает экспертизу на месте. Такой формат может быть реализован в любом субъекте.*

### Варианты подсценариев

1. **Институциональный**  
Создание региональных рекламных центров, акселераторов и медиаковоркингов, образовательных программ по рекламе и продюсированию. Формирование профессионального сообщества и устойчивой инфраструктуры отрасли.
2. **Финансовый**  
Субсидии, гранты и льготы для агентств и продакшен-компаний, компенсация расходов на производство контента и продвижение региональных брендов.
3. **Смешанный**  
Развитие экосистемы вокруг крупных заказчиков: кооперация агентств, ИТ-компаний, дизайнеров и медиа. Формирование внутреннего спроса на рекламные услуги в регионе.

### Актуальность для разных направлений

Подходит для всех сегментов рекламы: от наружной и офлайн-рекламы до цифрового формата и брендинга. Особенно значим для малого и среднего бизнеса, агентств полного цикла и продакшенов.

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>3</sup>

1. Разработка региональной программы поддержки компаний с ОКВЭД 73.11.
2. Создание креативных хабов и аренда льготных помещений под агентства.
3. Введение региональных квот на участие местных исполнителей в закупках.

---

<sup>3</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Реклама и пиар»"

4. Финансирование участия региональных агентств в конкурсах (Red Apple, ADCR Awards и др.).

## Сценарий 2. Технологическая локализация и создание регионального ядра рекламных технологий

После ухода части зарубежных поставщиков и перераспределения инвентаря в пользу российских площадок (Яндекс, VK) у регионов появилась ниша: можно развивать собственные сервисы для закупки, аналитики, антифрода и интеграции местных медиа.

Регион в этом сценарии выступает как «сборщик» локальных рекламных технологий и дает к ним доступ бизнесу. Это снижает зависимость от дорогого импортного программного обеспечения и поддерживает рост рынка, который сейчас развивается, прежде всего, за счет онлайн.

### Логика реализации

- Регион становится площадкой для формирования собственных решений в области рекламных технологий (AdTech и MarTech).
- Основной акцент — импортозамещение и снижение зависимости от иностранных платформ.
- Создаются R&D-центры (центры исследований и разработок) и акселераторы, поддерживающие разработчиков сервисов аналитики, медиапланирования, антифрода и CRM-интеграций.

### Региональный контекст

После ухода зарубежных игроков и роста роли отечественных площадок (Яндекс, VK) регионы получили окно возможностей: развивать свои рекламные сервисы и ИТ-экосистемы. При этом большинство субъектов РФ пока не задействуют потенциал университетов и IT-кластеров для рекламных технологий.

Сценарий особенно подходит регионам с сильным ИТ / цифровым контуром (Казань, Иннополис, Новосибирск, Екатеринбург) и кадровой базой. В слабых регионах возможна организация «витрины» из российских сервисов и предоставление к ним доступа местным агентствам и МСП.

### Кейс региона

- *Казань — пример межотраслевой синергии ИТ и креативных направлений. Здесь создана инфраструктура для локальных стартапов, включая резидентов Иннополиса, где уже тестируются инструменты для анализа эффективности рекламы и медиаданных.*

### Другие примеры

- *Технопарки «Сколково» (Москва) и «Анкудиновка» (Нижний Новгород), где запускаются продукты для цифровой аналитики и рекламы, интегрированные в маркетинговые платформы крупных компаний.*

## Варианты подсценариев

- **Технологический центр AdTech / MarTech**  
Фокус на создании регионального хаба разработки и тестирования рекламных сервисов (аналитики, программы закупок, антифрод-решения, CRM-интеграции).
- **Цифровой экспорт**  
Разработка рекламных решений, нацеленных на экспорт внутри РФ, а также в дружественные страны.

## Актуальность для разных направлений

Особенно релевантно для диджитал- и перфоманс-сегментов, электронной коммерции и агентств аналитики. Может включать наружную рекламу, переходящую на цифровые форматы (DOOH).

## Мероприятия по развитию индустрии<sup>4</sup>

1. Создание регионального центра компетенций AdTech / MarTech.
2. Грантовая поддержка стартапов в сфере рекламы и аналитики.
3. Проведение хакатонов и акселераторов по рекламным технологиям.
4. Партнерство с федеральными площадками (VK, Яндекс, Rutube) по пилотам в регионе.

## Сценарий 3. Кадрово-стажировочный хаб и привлечение федеральных игроков в регион

Сценарий направлен на формирование устойчивой кадровой экосистемы в сфере рекламы, где регион становится центром притяжения для молодых специалистов и профессионалов индустрии. Реализация строится вокруг интеграции образования, практики и бизнеса: создаются стажировочные платформы, региональные программы поддержки специалистов и совместные проекты с федеральными агентствами. Такой подход позволяет не только удерживать таланты, но и повышать общий уровень компетенций в отрасли.

## Логика реализации

- Регион формирует систему подготовки и удержания кадров в сфере рекламы. Механизм — создание и развитие платформы стажировок, образовательные партнерства и открытие филиалов федеральных агентств. Это повышает качество рынка и закрепляет экспертизу в регионе.

## Региональный контекст

Для большинства регионов характерна высокая текучесть кадров в рекламной сфере: выпускники профильных направлений уходят в Москву и Санкт-Петербург, а агентства испытывают нехватку стратегов, копирайтеров, дизайнеров и медиапланеров. При этом

---

<sup>4</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Реклама и пиар»"

в регионах существует потенциал вузов, колледжей и локальных фестивалей, которые можно интегрировать в систему подготовки специалистов и построения карьерных треков внутри региона.

### Кейс региона

- *Школа креативных индустрий Update School (Пермь). Проект объединяет студентов, преподавателей и практиков в различных креативных направлениях и дает возможность студентам получать практические навыки и развиваться.*

### Другие примеры

- *В Свердловской области в 2025 году в Екатеринбурге анонсирован и проведен кадровый форум для молодежи и креативных индустрий «Включай себя» в креативных кластерах «Салют» и «Домна» — с прямым акцентом на трудоустройство, стажировки, встречи с работодателями креативных сфер.*

### Варианты подсценариев

- **Платформа стажировок и практик**  
Фокус на интеграции вузов, колледжей и агентств в единую цифровую экосистему. Платформа объединяет вакансии, треки стажировок и портфолио участников, позволяя компаниям находить молодых специалистов, а студентам — проходить практику с последующим трудоустройством. Возможна интеграция с федеральными проектами типа «Профразвитие» и локальными платформами регионов.
- **Кадровый лифт для молодых специалистов**  
Фокус на поэтапной поддержке профессионального роста: от обучения до первых заказов. Включает гранты, оплачиваемые стажировки, акселераторы и наставничество от ведущих экспертов. Модель помогает закрепить специалистов в регионе и снизить утечку кадров в столичные агентства.

### Актуальность для разных направлений

Ключевой сценарий для креативных, продакшен- и диджитал-агентств, а также для смежных профессий (копирайтинг, медиапланирование, визуальный контент).

### Мероприятия по развитию индустрии<sup>5</sup>

1. Создание цифровой платформы стажировок и практик по направлению «Реклама и пиар».
2. Разработка программы субсидирования стажировок для агентств и продакшенов.
3. Проведение региональных «школ креативных индустрий» и летних интенсивов.
4. Организация форумов, хакатонов и кейс-чемпионатов по рекламе с участием бизнеса.

---

<sup>5</sup> Приводятся примеры мероприятий поддержки и развития индустрии. Полный перечень и подробное описание мероприятий дается в разделе "6. Дорожная карта по развитию индустрии «Реклама и пиар»"



5. Привлечение федеральных экспертов в качестве менторов и модераторов программ.
6. Разработка системы грантов на обучение и развитие молодых специалистов.
7. Формирование «карьерной карты» рекламной индустрии региона — от обучения до первых проектов.

## 4. Предпосылки для роста и развития индустрии «Реклама и пиар»

### 4.1. Основные запросы рекламного сообщества

В регионах России рекламное сообщество выдвигает ряд ключевых запросов, необходимых для развития индустрии. В менее развитых региональных рынках остро ощущается нехватка базовых ресурсов (кадров, инфраструктуры), тогда как в крупных центрах (Москва, Санкт-Петербург) на первый план выходят вопросы масштабирования, технологий и регулирования. Ниже приведены общие запросы, которые, впрочем, могут варьироваться в зависимости от зрелости местного рынка:

| Запрос                                  | Описание запроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Критичность |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Квалифицированные кадры и образование   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Острая нехватка специалистов в сфере рекламы, особенно в регионах: местные агентства испытывают дефицит опытных кадров из-за оттока молодых специалистов в крупные города.</li> <li>Университетские программы часто отстают от практики, что усугубляет проблему подготовки персонала.</li> <li>В развитых рынках кадровый голод частично компенсируется более высокой оплатой и притоком специалистов, тогда как малые регионы страдают сильнее.</li> </ul>                                                                                                                                                                    | Высокая     |
| Комплексные рекламные услуги «на месте» | <ul style="list-style-type: none"> <li>Потребность в локальных агентствах полного цикла, способных закрывать все задачи рекламодателей. В ряде регионов отсутствуют собственные медиабайнговые или продакшен-агентства, из-за чего компании вынуждены работать через столичные филиалы.</li> <li>Местные игроки обычно узкоспециализированы и добирают компетенции через фрилансеров, что затрудняет развитие рынка. Например, в Новосибирске нет собственного медийного агентства, а в некоторых регионах (Омская область и др.) практически нет агентств полного цикла.</li> <li>В зрелых рынках инфраструктура услуг развита, но в региональных — запрос</li> </ul> | Средняя     |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| на создание таких универсальных компаний сохраняется. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |
| Адекватное финансирование и честная конкуренция       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос на увеличение рекламных бюджетов со стороны местного бизнеса и устранение ценового демпинга. Региональные агентства нуждаются в платежеспособном спросе на качественные услуги, однако сталкиваются с ситуацией, когда мелкий бизнес привык к очень низким ценам (в том числе благодаря государственным программам поддержки).</li> <li>Сообщество заинтересовано в том, чтобы клиенты осознавали ценность рекламы и были готовы платить за качество, выравнивая условия конкуренции. В крупных городах бюджеты выше, но конкуренция между агентствами тоже острее, поэтому проблема актуальна повсеместно.</li> </ul> | Средняя |
| Локальные рекламные технологии и площадки             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Необходимость в развитии отечественных рекламных технологий, каналов и инвентаря, особенно после ухода иностранных платформ. Оставшиеся в доступе российские ресурсы пока не восполняют всего объема – ощущается нехватка рекламного инвентаря и технологических мощностей.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Высокая |
| Благоприятная регуляторная среда                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сообщество ожидает поддержки со стороны государства в виде предсказуемого и мягкого регулирования отрасли.</li> <li>Региональные рекламодатели и агентства просят уменьшить избыточные ограничения – например, смягчить требования закона о маркировке рекламы, которые уже привели к закрытию многих небольших диджитал-агентств.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Высокая |

## 4.2. Драйверы и барьеры развития индустрии «Реклама и пиар»

### 4.2.1. Драйверы развития индустрии «Реклама и пиар»

Драйверы — это ключевые факторы роста индустрии «Реклама и пиар». Они могут быть связаны как с глобальными событиями, так и с региональными особенностями, быть долгосрочными или краткосрочными.

Ряд факторов способствует росту рекламной индустрии в текущих условиях. К ключевым драйверам относят развитие ритейл-медиа, приход азиатских брендов, увеличение спроса на рекламу со стороны отечественного бизнеса и внедрение технологий искусственного интеллекта:

| Драйвер                                                  | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие ритейл-медиа                                    | Активный рост рекламных платформ на базе ритейлеров и маркетплейсов. Собственные сайты и приложения торговых сетей становятся новыми каналами продвижения товаров и услуг, давая бизнесу дополнительные точки контакта с аудиторией. По оценкам, сегмент ритейл-медиа в ближайшие годы останется одним из главных двигателей роста рекламного рынка, расширяя инвентарь за счет интеграции рекламы в онлайн-торговлю.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Приход азиатских брендов, возникновение новых РФ брендов | Заполнение рынка новыми игроками после ухода западных компаний. Азиатские бренды (например, китайские автопроизводители) и локализованные компании активно выходят на российский рынок, что порождает новые задачи по продвижению. В FMCG (Fast Moving Consumer Goods, товары повседневного спроса) и автосегментах произошел приток новых марок, резко вырос спрос на брендинг, нейминг, продакшен и креатив. Появление новых рекламодателей стимулирует рост индустрии, особенно в части брендовой рекламы: компании стремятся завоевать узнаваемость и долю рынка, инвестируя в коммуникации.                                                        |
| Рост спроса со стороны бизнеса                           | Российские компании, как крупные, так и сегмент малого и среднего бизнеса (МСБ), увеличили инвестиции в рекламу, частично заместив ушедших международных рекламодателей. Благодаря росту экономики и осознанию эффективности маркетинга, бизнес активнее продвигает свои продукты. Так, в 2023 году рекламный рынок в сегменте МСБ вырос на ~25% в денежном выражении, число клиентов-реklamодателей МСБ увеличилось на 16%. Этот приток новых бюджетов поддерживает общий рост индустрии: местные рекламодатели занимают освободившиеся ниши и конкурируют за внимание потребителей.                                                                   |
| Использование ИИ-технологий                              | Широкое внедрение инструментов искусственного интеллекта (ИИ) в рекламу повышает эффективность кампаний и создает новые продукты. ИИ применяется для автоматизации закупок, персонализации контента и генерации креативов. По мере развития больших языковых моделей рекламодатели начали экспериментировать с генеративным ИИ в продвижении. Ожидается, что уже в ближайшие годы технологии ИИ будут интегрированы в большинство рекламных процессов, позволяя точнее анализировать аудитории и создавать контент на основе данных. В России внимание к ИИ в маркетинге также стремительно растет, делая его одним из драйверов трансформации отрасли. |

#### 4.2.2. Барьеры развития индустрии «Реклама и пиар»

В регионах существуют системные проблемы, которые в целом характерны и для общероссийского уровня: это регуляторные, кадровые и инфраструктурные ограничения, которые взаимосвязаны и усиливают друг друга.

| Барьеры                    | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дефицит кадров             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаток квалифицированных специалистов по рекламе и маркетингу, особенно острый после 2022 года. Рекламные компании испытывают трудности с наймом — число вакансий значительно превышает число кандидатов. Причины — отток талантливой молодежи в другие сферы или регионы, устаревшие образовательные программы, высокие нагрузки в рекламных агентствах.</li></ul>                                                                                                                                                         |
| Нехватка локальных решений | <ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаточное развитие отечественных рекламных платформ и технологий после ухода глобальных игроков.</li><li>• Российским площадкам не хватает собственных цифровых решений и объемов инвентаря: оставшиеся ресурсы не закрывают потребности рынка, общий медиаохват снижается.</li><li>• Отсутствие полноценных аналогов продуктов Google, Meta<sup>6</sup> и других компаний ограничивает таргетинг и аналитику. В результате рынок близок к насыщению возможностей роста без появления новых локальных технологий.</li></ul> |
| Рост стоимости рекламы     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Увеличение издержек на рекламу (так называемая медиаинфляция) снижает рентабельность кампаний и отталкивает некоторых рекламодателей.</li><li>• Также дорожают производственные затраты на создание контента.</li><li>• Особенно тяжело удорожание сказывается на малом бизнесе и региональных рекламодателях с ограниченными бюджетами.</li></ul>                                                                                                                                                                              |
| Правовые ограничения       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Усиление государственного регулирования рекламы вводит новые барьеры для индустрии.</li><li>• Законодательные инициативы последних лет: дополнительный налог (сбор 3% от квартального дохода за интернет-рекламу) либо прямые запреты на отдельные каналы, создают риски для бизнеса.</li><li>• Регуляторная неопределенность и жесткие ограничения сужают возможности рынка и повышают стоимость ведения рекламного бизнеса, выступая серьезным барьером.</li></ul>                                                            |
| Рыночные                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Заказчики в основном стараются работать с федеральными компаниями, что не дает возможности небольшим компаниям регионального уровня выходить на рынок и занимать нишу.</li><li>• Низкая узнаваемость региональных рекламных агентств.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>6</sup> Организация Meta, а также её продукты Instagram и Facebook, признаны экстремистскими и запрещены на территории РФ.

Для преодоления существующих барьеров регионам необходима скоординированная региональная политика, направленная на создание собственных точек роста.

## 5. Необходимые ресурсы для развития индустрии «Реклама и пиар»

Для успешного развития рекламной индустрии необходимы различные ресурсы, которые можно разделить на несколько категорий. Ниже приведена сводная таблица ресурсов с примерами и описанием их применения в индустрии «Реклама и пиар»:

| Категория ресурсов | Примеры видов ресурсов                                                                                           | Описание применения в индустрии «Реклама и пиар»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Прямое финансирование: гранты, субсидии; инвестиции и кредиты</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечивают рекламным компаниям и проектам необходимые средства для роста и внедрения инициатив. Например, в ряде регионов действуют грантовые конкурсы для креативного бизнеса — в Самарской области предоставляются гранты до 500 тыс. руб. на проекты в сфере рекламы и других творческих индустрий.</li><li>• Также существуют субсидии, компенсирующие затраты на рекламу для малого бизнеса (например, в Каменске-Уральском МСП могут вернуть до 50 тыс. руб. за размещение рекламы в СМИ, наружную рекламу или создание рекламного сайта).</li><li>• Такие финансовые вливания стимулируют спрос на рекламные услуги и позволяют агентствам реализовывать новые кампании, расширять материально-техническую базу, привлекать талантливых сотрудников. Инвестиции (в том числе венчурные) в рекламные технологии и стартапы способствуют появлению новых рекламных продуктов и платформ.</li></ul> |
| Инфраструктурные   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Рекламные площадки и каналы; креативные пространства и техника</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Включают в себя материальные и технологические основы индустрии.</li><li>• Ключевой ресурс — сами рекламные носители и платформы: от традиционных до цифровых. Развитие собственных отечественных каналов повышает независимость рынка.</li><li>• Креативные кластеры и производственные мощности: специализированные пространства (креативные центры, медиахабы) и оборудование (студии видеопродакшена, полиграфические базы) позволяют эффективно создавать контент.</li><li>• Наличие развитой инфраструктуры в регионах (креативных технопарков, фотостудий и пр.) существенно повышает качество и скорость производства рекламы, снижает затраты на логистику и облегчает сотрудничество между участниками рынка.</li></ul>                                                                                                                                                                         |

|                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образова-<br>тельные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональ-<br/>ное обучение:<br/>вузовские<br/>программы,<br/>курсы, тренинги</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формируют человеческий капитал отрасли —<br/>новых квалифицированных специалистов<br/>и управленцев. К данной категории относятся<br/>профильные факультеты в университетах,<br/>отраслевые учебные центры, онлайн-курсы по<br/>рекламе и маркетингу, а также семинары, мастер-<br/>классы и стажировки.</li> <li>Все эти образовательные ресурсы помогают<br/>преодолеть дефицит кадров, повышают уровень<br/>профессиональных навыков в регионах и<br/>внедряют современные практики.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Информа-<br>ционные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отраслевые<br/>медиа<br/>и аналитика;<br/>форумы,<br/>ассоциации,<br/>кейсы</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Информационные ресурсы обеспечивают обмен<br/>знаниями, освещают тенденции и соединяют<br/>участников рынка.</li> <li>Профильные СМИ и исследования публикуют<br/>актуальные данные о состоянии отрасли:<br/>например, аналитические отчеты фиксируют<br/>динамику цен на рекламу и сдвиги бюджетов,<br/>помогая компаниям адаптировать стратегии.</li> <li>Профессиональные объединения и мероприятия<br/>служат площадками для коммуникации:<br/>ассоциации (АКАР, АРИР и др.) выпускают<br/>обзоры, лоббируют интересы отрасли<br/>и вырабатывают стандарты, а конференции<br/>и форумы позволяют обмениваться опытом.</li> <li>Через информационные каналы рекламное<br/>сообщество узнает о новых инструментах,<br/>успешных кейсах, законодательных изменениях<br/>и потребностях аудитории. Это помогает<br/>компаниям быть в курсе трендов, учиться<br/>на чужом опыте и эффективно координировать<br/>усилия для развития отрасли.</li> </ul> |

## 6. Дорожная карта по развитию индустрии «Реклама и пиар»

| Мероприятие                               | Вид рекламной деятельности | Элемент цепочки создания стоимости | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Форматы работы                                                                                                                                                            | Ожидаемый результат и эффект                                                                                                                                                                                           | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                            | Региональный орган исполнительной власти <sup>7</sup>                                      |
|-------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информационная поддержка</b>           |                            |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                            |
| Серия отраслевых региональных мероприятий | Все виды рекламы           | Продвижение                        | Ежегодная программа мероприятий для профессионалов рекламного рынка: конференции, выставки, круглые столы и церемонии награждения лучших проектов. Проведение отраслевых мероприятий повышает публичность и престиж региональной рекламной индустрии, демонстрирует достижения и новые тренды.                                                                      | 1. Ежегодный форум с деловой и культурной программой; взаимодействие с федеральными отраслевыми ассоциациями (АКАР и др.) для привлечения спикеров и участников.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Укрепление имиджа региона как центра рекламы.</li> <li>Установление новых деловых связей.</li> <li>Обмен опытом между локальными и федеральными игроками.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество участников мероприятия (компаний, специалистов).</li> <li>Медиаохват (публикации, просмотры трансляций).</li> <li>Новые партнерские проекты, инициированные на форуме.</li> </ul> | Департамент СМИ и рекламы региона (организатор при поддержке Правительства региона).       |
| Региональная премия в области рекламы     | Все виды рекламы           | Продвижение                        | Учреждение ежегодной региональной премии за лучшие рекламные проекты и кампании. Конкурс проводится по нескольким номинациям (ТВ, диджитал, наружная реклама, социальная реклама и т. п.), жюри с участием отраслевых экспертов определяет победителей. Премия служит стимулом для повышения качества рекламы и профессионального признания на региональном уровне. | 1. Ежегодный конкурс с подачей заявок через онлайн-платформу.<br>2. Торжественная церемония награждения в рамках отраслевого форума.<br>3. Освещение лучших кейсов в СМИ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост креативности и качества локальной рекламы.</li> <li>Мотивация молодых агентств и специалистов.</li> <li>Продвижение лучших практик в бизнес-сообществе региона.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество заявок на конкурс.</li> <li>Количество новых имен (агентств, молодых специалистов), получивших признание.</li> </ul>                                                              | Департамент СМИ и рекламы региона (при информационном партнерстве отраслевых объединений). |

<sup>7</sup> Приводятся типовые названия региональных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций



|                                                    |                                               |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание отраслевого портала                       | Все виды рекламы                              | Продвижение  | Разработка единого онлайн-портала, где аккумулируются все актуальные данные по отрасли рекламы: новости рынка, изменения законодательства, доступные меры поддержки и сервисы для рекламных компаний. Портал сопровождается регулярными информационными рассылками и разъяснительными кампаниями для участников рынка о новых требованиях и возможностях.                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-платформа с информационными материалами.</li> <li>2. Методические материалы, ответы на часто встречающиеся вопросы и гайды.</li> <li>3. Вебинары / брифинги для разъяснения регуляторных новшеств.</li> </ol>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение информированности локальных компаний о правилах и ресурсах развития.</li> <li>• Более быстрое адаптирование бизнеса к изменениям и снижение регуляторных рисков.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посещаемость портала.</li> <li>• Количество зарегистрированных пользователей (компаний).</li> <li>• Сокращение числа нарушений / ошибок, связанных с незнанием новых норм (по данным контролирующих органов).</li> </ul> | Министерство цифрового развития региона (совместно с Минэкономразвития региона).                                               |
| <b>Образовательная поддержка</b>                   |                                               |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                |
| Программа стажировок в ведущих рекламных компаниях | Рекламные агентства (креатив, диджитал, пиар) | Производство | Организация системы стажировок и практики для студентов профильных вузов и молодых специалистов в ведущих рекламных и коммуникационных компаниях региона и страны. Программа предусматривает отбор кандидатов, распределение их в компании-наставники на 3–6 месяцев с частичной оплатой труда за счет средств поддержки. Это позволит сформировать кадровый резерв и снизить отток талантливой молодежи.               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Платформа для подбора и распределения стажеров.</li> <li>2. Соглашения с ведущими агентствами о приеме стажеров.</li> <li>3. Софинансирование стажировок из регионального бюджета (гранты, стипендии).</li> </ol>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение квалификации молодых специалистов на практике.</li> <li>• Укрепление связей между образованием и индустрией.</li> <li>• Увеличение числа кадров, остающихся работать в регионе (реализация сценария 3 — кадрово-стажировочный хаб).</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников программы (стажеров).</li> <li>• Доля стажеров, получивших постоянную работу в индустрии после прохождения практики.</li> <li>• Сокращение оттока выпускников из региона.</li> </ul>               | Министерство труда и занятости региона (в сотрудничестве с Министерством образования и Министерством экономического развития). |
| Обновление образовательных программ по рекламе     | Все виды                                      | Производство | Совместно с вузами региона внедрить модернизированные учебные программы по рекламе и связям с общественностью. Предусмотрено открытие новых специализаций (например, «Цифровой маркетинг и AdTech»), актуализация учебных планов с учетом современных требований рынка, привлечение практиков из рекламных агентств к преподаванию. Такая мера повысит качество подготовки специалистов для индустрии «Реклама и пиар». | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание рабочих групп с профильными вузами.</li> <li>2. Экспертная оценка программ отраслевыми ассоциациями.</li> <li>3. Запуск новых курсов, стажировок для студентов на базе университетов и компаний.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выпускники получают компетенции, востребованные в индустрии (диджитал, аналитика и т. п.).</li> <li>• Повышение уровня профессиональной подготовки кадров в регионе.</li> <li>• Укрепление сотрудничества между академической средой и бизнесом.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество вузов, обновивших программы.</li> <li>• Число новых курсов / кафедр по рекламе.</li> <li>• Процент трудоустройства выпускников профильных направлений в индустрию рекламы.</li> </ul>                         | Министерство образования региона (в партнерстве с профильными вузами и при поддержке отраслевых экспертов).                    |
| Сценарий 3                                         |                                               |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                |

|                                                     |                                                |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Серия мастер-классов и воркшопов от лидеров отрасли | Все виды рекламы (фокус на диджитал и креатив) | Производство | Проведение на постоянной основе открытых мастер-классов, семинаров и воркшопов для специалистов рекламной отрасли региона. К проведению привлекаются эксперты ведущих федеральных агентств, победители фестивалей, известные креативщики. Тематика — от новых рекламных технологий и креативных методик до аналитики и работы с клиентами. Такая программа непрерывного обучения позволяет действующим специалистам повышать квалификацию без отрыва от работы. | 1. Ежемесячные офлайн- и онлайн-семинары; интенсивы на базе центров креативных индустрий.<br>2. Приглашение внешних экспертов по специальному графику.<br>3. Выдача сертификатов участникам. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост профессионального уровня кадров в регионе.</li> <li>Внедрение передовых практик в работу местных агентств.</li> <li>Усиление связей между региональным и федеральным профессиональным сообществом.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество проведенных мастер-классов в год.</li> <li>Охват аудитории (слушателей).</li> <li>Оценка удовлетворенности участников.</li> <li>Процент внедрения полученных знаний на практике (опрос через 3-6 мес.).</li> </ul> | Министерство экономического развития региона (через Центр развития креативных индустрий или аналогичную организацию). |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Инфраструктурная поддержка

|                                                      |                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание креативного кластера рекламы и коммуникаций | Все виды рекламы (агентства, продакшен, медиа) | Все этапы | Формирование в регионе кластера индустрии «Реклама и пиар» - объединенной площадки, где сосредоточены профильные компании (рекламные агентства, продакшен-студии, цифровые стартапы). Кластер может включать креативный технопарк или «дом рекламы» с офисами, коворкингом, студиями фото / видеосъемки. Создаются условия для совместного использования ресурсов, налоговые льготы и сервисная поддержка резидентов. Кластер усилит кооперацию компаний и привлечет новые рекламные фирмы в регион. | 1. Создание специализированного пространства (реновация площадей или новое строительство) на основе государственно-частного партнерства (ГЧП).<br>2. Открытый конкурс для компаний-резидентов.<br>3. Управляющая компания кластера, предоставляющая услуги (консалтинг, оборудование, связь с вузами). | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие локальной экосистемы рекламы.</li> <li>Компании получают доступ к современной инфраструктуре, увеличивают производственные мощности.</li> <li>Регион становится центром притяжения рекламного бизнеса и инвестиций.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество резидентов кластера.</li> <li>Объем частных инвестиций в инфраструктуру.</li> <li>Прирост числа рекламных компаний в регионе.</li> <li>Увеличение выручки резидентов на X% после вступления в кластер.</li> </ul> | Министерство экономического развития региона (курирует создание кластера совместно с инвесторами и профильными ведомствами). |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                        |                          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R&D-центр рекламных технологий (AdTech Lab)            | Диджитал-реклама, AdTech | Все этапы | Открытие в регионе исследовательско-инновационного центра, ориентированного на разработку отечественного программного обеспечения и оборудования для рекламной индустрии. Центр объединит команды разработчиков, стартапы в сфере MarTech / AdTech, предоставит им лаборатории и грантовую поддержку на создание новых рекламных технологий (маркетинговые платформы, аналитику, VR / AR-рекламу и т. д.). Данная инициатива направлена на технологическую локализацию и формирование регионального ядра рекламных технологий. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание центра на базе технопарка или вуза.</li> <li>2. Грантовые конкурсы на R&amp;D-проекты; акселерационные программы для AdTech-стартапов.</li> <li>3. Наставничество со стороны крупных ИТ-компаний.</li> </ol>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление в регионе новых конкурентоспособных AdTech-решений.</li> <li>• Снижение зависимости рынка от импортного ПО.</li> <li>• Рост числа высокотехнологичных рабочих мест в рекламной отрасли.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество разработанных прототипов / продуктов.</li> <li>• Объем привлеченных инвестиций в AdTech-проекты.</li> <li>• Доля региональных рекламных компаний, внедривших отечественные разработки (в общем числе компаний).</li> </ul>                                                            | Министерство цифрового развития региона (при участии Министерства инноваций / промышленности; сотрудничество с вузами и технопарками). |
| Сценарий 1<br>Сценарий 2                               |                          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                        |
| Создание института развития коммуникационной индустрии | Все виды                 | Все этапы | Учреждение специализированной организации — Института развития рекламы и коммуникаций — для комплексной поддержки отрасли. Институт станет платформой для взаимодействия государства, бизнеса и образования: будет отвечать за реализацию отраслевых программ (исследования рынка, образовательные проекты, гранты), привлечение инвестиций и продвижение региональной рекламной индустрии. Такая институция усилит координацию развития отрасли на региональном уровне.                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание учреждения нормативным актом региона.</li> <li>2. Государственное финансирование базовых функций + партнерство с частными компаниями; формирование наблюдательного совета из представителей индустрии.</li> <li>3. Запуск пилотных проектов (исследовательских, образовательных и пр.).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Централизация и эффективное управление мерами поддержки рекламы.</li> <li>• Появление аналитического центра по отрасли в регионе.</li> <li>• Более адресная поддержка рекламных компаний и проектов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие функционирующего института (да / нет, год создания).</li> <li>• Количество запущенных институтом проектов в год.</li> <li>• Объем средств, направленных на поддержку отрасли через институт.</li> <li>• Индекс удовлетворенности индустрии мерами поддержки (опрос компаний).</li> </ul> | Министерство экономического развития региона (курирующий орган; институт действует под его ведомством).                                |
| Сценарий 1<br>Сценарий 2<br>Сценарий 3                 |                          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                        |

## Финансовая поддержка

|                                                                   |                                        |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Расширение ИТ-льгот на компании рекламной индустрии<br>Сценарий 1 | Цифровая реклама, креативные агентства | Производство | Включение рекламных и коммуникационных компаний региона в программу льгот, аналогичных ИТ-отрасли. Речь о снижении страховых взносов, налога на прибыль и других послаблениях для компаний, занятых в разработке рекламных технологий, цифровой рекламе и смежных сферах. Такая мера снизит налоговую нагрузку на бизнес и повысит его инвестиционную привлекательность.                                                                                                                                  | 1. Инициирование изменений на федеральном уровне или пилотного регионального режима.<br>2. Формирование перечня ОКВЭД / критериев для отнесения рекламных компаний к креативным ИТ.<br>3. Сопровождение компаний в получении льготного статуса.                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение издержек рекламных компаний и увеличение их реинвестируемой прибыли.</li> <li>Приток новых игроков и регистрация компаний в регионе благодаря привлекательным условиям.</li> <li>Легализация бизнеса (стимул регистрироваться под корректными ОКВЭД).</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний, получивших льготный статус.</li> <li>Суммарный объем налоговых льгот (руб.), полученных отраслевыми компаниями.</li> <li>Увеличение числа компаний с корректным ОКВЭД.</li> </ul>             | Министерство цифрового развития региона (совместно с Минэкономразвития региона и при взаимодействии с федеральным Минцифры). |
| Специальные «рекламные» зоны с освобождением от НДС<br>Сценарий 1 | Все виды                               | Производство | Формирование в регионе одной или нескольких территорий с особым налоговым режимом для рекламной деятельности. Предприятия-резиденты такой зоны получают освобождение от уплаты НДС по операциям, связанным с производством и размещением рекламы. Реализация меры требует внесения изменений в федеральное налоговое законодательство, либо статуса специальной экономической зоны. Цель — привлечь крупные рекламные компании и бюджеты в регион благодаря беспрецедентно комфортным налоговым условиям. | 1. Разработка региональной инициативы и обоснования для федеральных органов (Министерство финансов РФ, Федеральная налоговая служба).<br>2. Определение площадки (креативный кластер, технопарк) под режим.<br>3. Переговоры о пилотном проекте освобождения от НДС.<br>4. Последующее администрирование режима для резидентов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Существенное улучшение инвестиционного климата в отрасли.</li> <li>Приток в регион новых агентств и рекламных производств, ранее работавших в других юрисдикциях.</li> <li>Рост объема оказываемых рекламных услуг за счет переориентации бюджетов в зону без НДС.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний-резидентов в льготной зоне.</li> <li>Объем привлеченных в регион рекламных бюджетов.</li> <li>Темпы роста отраслевого оборота в регионе (сопоставление до / после введения режима).</li> </ul> | Министерство экономического развития региона (взаимодействие с федеральными органами власти для утверждения режима).         |
| Субсидирование затрат МСП на рекламные услуги<br>Сценарий 1       | Услуги рекламы (для малого бизнеса)    | Потребление  | Реализация региональной программы стимулирования спроса на рекламу: частичная компенсация малым и средним предприятиям их затрат на рекламу своих товаров и услуг. Мера предусматривает                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Конкурсный отбор или декларативная схема предоставления субсидий.                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост рекламной активности среди местных МСП.</li> <li>Увеличение доходов региональных медиакомпаний и</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество компаний МСП, получивших субсидии.</li> <li>Совокупный объем профинансированных</li> </ul>                                                                                                              | Министерство экономического развития региона (через Региональный фонд поддержки                                              |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                               |                                                                                            |                           |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| заказ-<br>чика) | возмещение, например, до 50% расходов на размещение рекламы (в региональных СМИ, на уличных носителях, в интернете) в пределах установленного лимита. Это позволит МСП активнее использовать рекламу для роста бизнеса, что одновременно поддержит рекламные агентства дополнительными заказами. | 2. Проверка целевого использования (договора на рекламу, подтверждение оплаты).<br>3. Компенсация через фонд поддержки предпринимательства | рекламных агентств за счет нового спроса.<br>• Укрепление маркетинговой конкурентоспособности малого бизнеса. | • Средний рост выручки / клиентского охвата у поддержанных МСП (через год после кампании). | предприниматель<br>ства). |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|

#### Экспортная поддержка

|                                                     |                                                |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание экспортного офиса для креативных индустрий | Услуги рекламы (агентства, продакш-ен, AdTech) | Продвижение | Формирование на базе регионального центра экспорта специального подразделения или «офиса» по поддержке экспорта услуг рекламной и креативной индустрии. Экспортный офис будет помогать рекламным компаниям выводить услуги на зарубежные рынки: консультировать по внешним рынкам, сертификации и контрактам; продвигать единый бренд региональной (российской) рекламы за рубежом; организовывать участие в международных тендерах и креативных конкурсах. | 1. Создание профильной команды в Центре поддержки экспорта.<br>2. Разработка стратегии продвижения (бренд региона как рекламного хаба).<br>3. Ведение англоязычного каталога агентств и портфолио.<br>4. Представление интересов компаний на международных площадках (онлайн и офлайн). | • Увеличение экспортной выручки локальных рекламных компаний.<br>• Выход региональных агентств на новые зарубежные рынки (особенно в странах Азии, Ближнего Востока, БРИКС+).<br>• Укрепление имиджа России / региона как поставщика качественных рекламных услуг и технологий. | • Количество компаний, воспользовавшихся услугами экспортного офиса.<br>• Рост объема экспорта рекламных услуг из региона (год к году).<br>• Число зарубежных контрактов или партнерских соглашений, заключенных при содействии офиса. | Министерство экономического развития региона (инициатор создания); Центр поддержки экспорта региона (непосредственный оператор программы). |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                           |                  |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддержка участия в международных рекламных мероприятиях  | Все виды рекламы | Продвижение | Мера направлена на расширение присутствия региональных игроков на ключевых международных событиях отрасли — фестивалях, ярмарках, форумах (Cannes Lions, Dubai Lynx, Ad:Tech и др.). Регион предоставляет грантовую поддержку или компенсации затрат на участие (регистрационные взносы, аренду стенда, поездку) для перспективных компаний и проектов. Также организуется единый стенд региона на зарубежных выставках, где несколько компаний могут совместно представить свои услуги под региональным брендом. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсный отбор получателей грантов на участие за рубежом.</li> <li>2. Координация делегаций региона на международных выставках.</li> <li>3. Подготовка маркетинговых материалов на английском языке.</li> <li>4. Пост-мероприятия (презентации, отчеты) по итогам участия.</li> </ol>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение конкурентоспособности региональных агентств через обмен опытом и лучшие практики.</li> <li>• Заключение новых контрактов с зарубежными заказчиками.</li> <li>• Повышение узнаваемости региональной индустрии «Реклама и пиар» на глобальном рынке.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество компаний, получивших поддержку для участия.</li> <li>• Число международных мероприятий, где был представлен регион.</li> <li>• Количество контрактов / лидов, полученных в результате участия.</li> <li>• Прирост экспорта услуг после мероприятий.</li> </ul>       | Центр поддержки экспорта региона (организация участия); Министерство международных и внешнеэкономических связей региона (координация международных контактов) |
| Бизнес-миссии и B2B-встречи с зарубежными рекламодателями | Все виды рекламы | Продвижение | Организация адресных бизнес-миссий для установления прямых связей между региональными рекламными агентствами и потенциальными зарубежными заказчиками (например, крупными компаниями в дружественных странах). В рамках миссий делегации региональных агентств посещают целевые рынки, проводят B2B-встречи, презентации и переговоры. Дополнительно реализуются обратные миссии - приглашение иностранных компаний в регион для знакомства с возможностями местной рекламной индустрии.                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование ежегодного плана бизнес-миссий (страны Азии, Ближнего Востока и др.).</li> <li>2. Взаимодействие с торговыми представительствами и РФ за рубежом.</li> <li>3. Организация переговорных площадок, переводчиков и сопровождения сделок.</li> <li>4. Пост-миссионная поддержка (сопровождение подписанных соглашений).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямой доступ местных компаний к международным рекламным контрактам.</li> <li>• Расширение географии бизнеса региональных агентств.</li> <li>• Заключение партнерств или создание совместных проектов с иностранными компаниями.</li> <li>• Общий рост экспортного потенциала индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество проведенных бизнес-миссий (выездных и въездных).</li> <li>• Число компаний-участников.</li> <li>• Количество заключенных соглашений о сотрудничестве или контрактах.</li> <li>• Объем потенциальных сделок, находящихся в проработке (пайплайн проектов).</li> </ul> | Министерство международных и внешнеэкономических связей региона.                                                                                              |

## Нормативная поддержка

|                                                               |                  |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Упрощение разрешительных процедур для наружной рекламы        | Наружная реклама | Производство | Пересмотр и оптимизация местных правил установки и эксплуатации рекламных конструкций. Вводятся прозрачные и быстрые процедуры согласования размещения рекламы на улицах и объектах (например, электронное единое окно для заявок, сокращенные сроки рассмотрения). Также упрощаются требования к пакету документов и снижаются размеры госпошлин. Цель — снизить административные барьеры для бизнеса и стимулировать развитие наружной рекламы в регионе.                                                                                                                            | 1. Ревизия региональных нормативных правовых актов, регулирующих рекламу.<br>2. Внесение изменений в законодательные акты региона или муниципалитетов.<br>3. Запуск онлайн-платформы подачи заявок и отслеживания статусов.<br>4. Обучение муниципальных служб новым правилам.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение количества легально установленных рекламных конструкций (билбордов, вывесок) благодаря упрощению правил.</li> <li>Снижение затрат бизнеса на согласование.</li> <li>Повышение инвестиционной привлекательности рынка наружной рекламы.</li> <li>Улучшение визуальной среды за счет понятных требований.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение срока рассмотрения заявок (дней).</li> <li>Уменьшение количества требуемых документов.</li> <li>Динамика роста числа выданных разрешений.</li> <li>Объем инвестиций в наружные носители (рост по сравнению с предыдущими периодами).</li> </ul> | Комитет по архитектуре и градостроительству региона.                                                           |
| Создание координационного совета по рекламе при правительстве | Все виды рекламы | Все этапы    | Учреждение постоянно действующего координационного совета по развитию рекламной индустрии при региональном правительстве. В состав совета входят представители профильных органов власти (экономика, цифровое развитие, образование), ведущие рекламные агентства региона, представители бизнес-объединений и вузов. Совет будет заседать регулярно для выработки предложений по стратегии развития отрасли, снятию регуляторных барьеров, мониторингу реализации дорожной карты. Наличие такого органа обеспечит постоянный диалог власти и бизнеса и гибкую настройку мер поддержки. | 1. Постановление правительства региона о создании совета.<br>2. Утверждение положения о составе и регламенте работы.<br>3. Ежеквартальные заседания.<br>4. Рабочие группы по направлениям (кадры, экспорт, нормативное регулирование и т. д.).<br>5. Учет рекомендаций совета в региональной политике. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Более эффективная и согласованная политика поддержки рекламы.</li> <li>Оперативное выявление проблем отрасли и реагирование через новые инициативы.</li> <li>Повышение прозрачности решений власти за счет участия бизнеса.</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие созданного совета.</li> <li>Количество заседаний в год.</li> <li>Число инициатив / нормативных изменений, реализованных по рекомендациям совета.</li> <li>Удовлетворенность отраслевого сообщества диалогом с властью (опрос).</li> </ul>          | Правительство региона (организационное обеспечение — Министерство экономического развития, Фонд «Мой бизнес»). |

## 7. Заключение и рекомендации по адаптации типового плана

### 7.1. Ключевые выводы по развитию индустрии «Реклама и пиар»

Развитие индустрии «Реклама и пиар» в регионах России представляет собой стратегически важное направление для стимулирования предпринимательской активности, поддержки малого и среднего бизнеса, формирования узнаваемого регионального бренда и продвижения локальной продукции на внутренние и внешние рынки. В отличие от традиционных секторов экономики, реклама опирается на креативный и технологический потенциал, способствуя генерации нематериальной добавленной стоимости и повышению общей маркетинговой зрелости бизнеса. Это делает рекламную отрасль ключевым звеном для роста несырьевого сектора в регионах.

Рекламные экосистемы — кластеры, агентства, образовательные центры и цифровые платформы — способны не только оживлять локальные рынки, но и интегрировать регионы в более широкий контекст национальных и международных коммуникаций. Реклама выступает драйвером смежных индустрий: медиа, дизайна, технологий, производства, туризма. Поддержка и развитие региональной рекламной отрасли позволяют формировать профессиональные кадры, повышать уровень маркетинговой экспертизы, стимулировать инновации и запускать новые бизнес-модели.

При наличии комплексной поддержки (инфраструктурной, образовательной, финансовой и нормативной) индустрия «Реклама и пиар» может не только масштабироваться в рамках отдельных регионов, но и превратиться в конкурентоспособный и экспортно-ориентированный сектор. Это, в свою очередь, способствует удержанию талантливой молодежи, росту числа высокооплачиваемых рабочих мест в креативной экономике и повышению привлекательности региона как территории, открытой для инвестиций, идей и сотрудничества.

### 7.2. Алгоритм адаптации типового плана для региона

Реализация мероприятий, направленных на развитие и поддержку индустрии «Реклама и пиар» в регионах, предполагает проведение последовательной и комплексной работы в регионе. Сами по себе мероприятия не могут обеспечить полноценный эффект для индустрии «Реклама и пиар» без анализа состояния и потенциала индустрии в регионе, выявления специализации региона в рамках цепочки создания стоимости и определения приоритетов региона — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных.

Для выстраивания более эффективной работы предлагается опираться на приведенный ниже пошаговый алгоритм адаптации типового плана развития индустрии «Реклама и пиар» в регионе.



| Этап                                                                           | Содержание работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Результат этапа                                                                                                                         | Срок                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Анализ состояния индустрии                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных о креативных субъектах.</li> <li>2. Оценка объемов рынка, занятости, выручки.</li> <li>3. Глубинные интервью с представителями индустрии.</li> <li>4. Инфраструктурный аудит.</li> <li>5. Бенчмаркинг с соседними регионами (опционально).</li> </ol>                  | Аналитический отчет с оценкой текущего состояния индустрии, выявлением проблем и конкурентных преимуществ региона.                      | 2<br>месяца <sup>8</sup> |
| 2. Определение приоритетных этапов цепочки создания стоимости в индустрии      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепочки создания стоимости индустрии в регионе.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности звеньев цепочки создания стоимости.</li> <li>3. Оценка ресурсной обеспеченности (кадры, инфраструктура и др.).</li> </ol>                                                    | Схема цепочки создания стоимости в индустрии.                                                                                           | 1<br>месяц               |
| 3. Выбор специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритизация специализации региона на основе комплексной оценки цепочки создания стоимости индустрии.</li> <li>2. Проведение рабочих групп с представителями индустрии.</li> <li>3. Определение специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.</li> </ol> | Утвержденная специализация региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии.                                                     | 1<br>месяц               |
| 4. Выбор и адаптация мероприятий поддержки                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор релевантных мероприятий из типового плана.</li> <li>2. Адаптация мероприятий под региональную специфику.</li> <li>3. Приоритизация мероприятий по принципу «максимальный эффект с минимальными ресурсами».</li> </ol>                                                        | Адаптированный перечень мероприятий, сфокусированных на развитии специализации региона в рамках цепочки создания стоимости в индустрии. | 2<br>месяца              |

<sup>8</sup> Приводятся примерные минимальные сроки.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. Детализация мероприятий | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение ответственных исполнителей и участников.</li> <li>2. Разработка дорожной карты с контрольными точками.</li> <li>3. Формулировка измеримых ключевых показателей эффективности для каждого мероприятия.</li> <li>4. Бюджетирование и определение ресурсов.</li> </ol> | План реализации мероприятий с распределением ответственности, сроков и ключевых показателей эффективности (КПЭ). | 2 месяца  |
| 6. Реализация и мониторинг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мониторинга эффективности мероприятий.</li> <li>2. Запуск мероприятий.</li> <li>3. Корректировка плана по факту получения обратной связи от представителей индустрии.</li> <li>4. Публикация результатов мероприятий за отчетный период.</li> </ol>           | Действующая система управления реализацией плана мероприятий с механизмами адаптации.                            | Постоянно |

## 8. Приложения

### 8.1. Глоссарий основных терминов

#### Креативная экономика

**Креативная экономика (КЭ)** — совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями. Правовой основой развития КЭ в РФ является Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

**Креативная индустрия (КИ)** — экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

**Креативный продукт (КП)** — результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации.

**Субъект креативной индустрии** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие коммерческую деятельность по созданию, продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению и (или) реализации креативного продукта.

**Реестр креативных субъектов** — ресурс, содержащий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, чья деятельность связана с созданием и распространением креативного продукта. Порядок его формирования и ведения установлен Постановлением Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий». Ведение реестра осуществляет Министерство экономического развития РФ и регионы (региональные реестры).

**Креативный кластер** — территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий и иными лицами, деятельность которых направлена на создание условий для эффективной деятельности субъектов креативных индустрий, и существуют условия для создания, продвижения на внутреннем и внешнем рынках, распространения и (или) реализации креативных продуктов и развития человеческого потенциала.

**Интеллектуальная собственность (ИС)** — результаты креативной (творческой) деятельности, охраняемые законом (дизайн, чертежи, прототипы, бренды, товарные знаки и т. д.).

**Результаты интеллектуальной деятельности (РИД)** — охраняемые законом результаты творческой деятельности человека, которым предоставляется правовая охрана (например, объекты авторского права, объекты смежных прав, объекты патентных прав, средства индивидуализации и др.).

**Цепочка создания стоимости (ЦСС)** — последовательность этапов, которые проходит креативный продукт от первоначальной идеи до конечного потребителя. Основные звенья

цепочки включают: (1) исследование и концептуализацию, (2) проектирование и разработку, (3) производство и тиражирование, (4) продвижение и дистрибуцию, (5) потребление. В настоящем типовом плане ЦСС представлена тремя звеньями: Производство, Дистрибуция и Потребление.

## Инструменты развития

**Институты развития** — государственные, региональные или некоммерческие организации, обеспечивающие поддержку креативных индустрий.

**Проектный офис** — структура (как правило создаваемая при органах власти или в образовательных учреждениях), которая координирует реализацию региональных или отраслевых программ развития креативных индустрий. Его задачи включают организацию взаимодействия между участниками, методическую поддержку, мониторинг показателей и решение административных барьеров.

**Акселератор** — программа интенсивного развития компаний и стартапов в сфере рекламы, включающая обучение, менторство и поддержку проектов.

**Инкубатор** — инфраструктурный объект, созданный для поддержки стартапов и малых предприятий на ранней стадии развития, предоставляющий резидентам комплекс услуг: офисные помещения по льготной ставке, юридические и бухгалтерские консультации, доступ к образовательным программам, менторскую поддержку, помощь в поиске финансирования.

**Технопарк** — инфраструктурный комплекс, объединяющий исследовательскую функцию, инновационные компании и производственные (технические) мощности. Его цель — коммерциализация разработок и ускорение вывода новых технологических продуктов на рынок.

**Центр компетенций** — структура, аккумулирующая передовые знания, методики и кадровый потенциал в определенной сфере. Занимается разработкой образовательных программ, проведением прикладных исследований, оказанием консалтинговых услуг бизнесу и формированием профессиональных стандартов.

**Дорожная карта** — стратегический документ, определяющий меры государственной поддержки той или иной отрасли (например, креативных индустрий).

## 8.2. Перечень нормативных правовых актов в сфере креативных индустрий и индустрии «Реклама и пиар»

1. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р)
  - 1.1. План мероприятий по реализации в 2022-2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2022 года № 2290-р)
2. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ
  - 2.1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности»
  - 2.2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 21.04.2025 № 260 «Об утверждении типового состава сведений об инфраструктуре поддержки креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации, размещаемых на официальных сайтах высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 2.3. Постановление Правительства РФ от 30.05.2025 № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером»
  - 2.4. Постановление Правительства РФ от 08.05.2025 № 617 О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получивших финансовую и (или) имущественную поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий»
3. Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 14.08.2019 № 1797-р вместе с «Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года»)
4. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ
  - 4.1. Постановление Правительства РФ от 25.05.2022 № 948 «Об утверждении критериев отнесения рекламодателей, рекламораспространителей, операторов рекламных систем, разместивших в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" рекламу и (или) социальную рекламу, направленные на привлечение внимания потребителей рекламы и (или) социальной рекламы, находящихся на территории Российской Федерации, к лицам, обязанным предоставлять информацию или обеспечивать предоставление информации о такой рекламе и (или) социальной рекламе в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций»
  - 4.2. Постановление Правительства РФ от 24.07.2025 № 1087 «Об утверждении критериев отнесения к рекламе информации, распространяемой на отдельных информационных ресурсах в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"»
  - 4.3. Постановление Правительства РФ от 15.08.2025 № 1224 «Об утверждении особенностей исчисления и уплаты обязательных отчислений, предусмотренных Законом о рекламе»
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ

8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ
9. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ
10. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ
11. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ
12. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 № 126-ФЗ
13. Федеральный закон «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 № 2124-1
14. Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436-ФЗ
15. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ
16. Федеральный закон «О государственном языке Российской Федерации» от 01.06.2005 № 53-ФЗ
17. Федеральный закон «О лотереях» от 11.11.2003 № 138-ФЗ
18. Федеральный закон «О противодействии экстремистской деятельности» от 25.07.2002 № 114-ФЗ
19. Профильные ГОСТ для отдельных видов рекламы, например, ГОСТ Р 52044-2003 «Наружная реклама на автомобильных дорогах и территориях городских и сельских поселений. Общие технические требования» (введен в действие с 1 июля 2003 г.).

### 8.3. Список рекомендуемых ресурсов

**АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»** — программы акселерации, экспертная и методическая поддержка, исследовательские проекты в сфере креативных индустрий. Исследование: «Состояние и перспективы развития индустрии «Реклама, PR и медиа»»

<https://asi.ru/library/main/205412/>

**Министерство экономического развития РФ (Минэк РФ)** — системный координатор и методологический центр формирования государственной политики в области креативных индустрий

<https://economy.gov.ru/>

**Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР)** - ведущая и крупнейшая профессиональная ассоциация участников российского рынка рекламы и маркетинговых коммуникаций.

<https://akarussia.ru/>

**Ассоциация развития интерактивной рекламы (АРИР)** — организация, объединяющая ведущих игроков рынка интерактивной рекламы России

<https://interactivead.ru/>

**Российский экспортный центр (РЭЦ)** — центр развития несырьевого экспорта в РФ, предоставляющий российским компаниям-экспортерам широкий спектр мер поддержки

<https://www.exportcenter.ru/>

**Российская креативная неделя (РКН)** — ежегодное событие и онлайн-ресурс для коммуникации и обмена опытом между представителями креативных индустрий

<https://creativityweek.ru/>

**АНО «Креативная экономика»** — проекты по поддержке и развитию креативных индустрий

<https://creative-economy.ru/>

**Федерация креативных индустрий (ФКИ)** — объединение основных профессиональных организаций, творческих союзов и компаний креативного бизнеса

<https://www.creative-russia.ru/>

**Агентство креативных индустрий Москвы (АКИ)** — консультации, конкурсы, грантовые и образовательные инициативы для креативных предпринимателей и профессионалов

<https://createdin.moscow/>

**Национальный рекламный форум (НРФ)** — это крупное отраслевое событие для специалистов рекламной индустрии России, которое с 2023 года проходит в формате «Недели рекламы».

<https://advertisingforum.ru/>