

На правах рукописи



**Сапрыкина Анастасия Николаевна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ  
КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ СОФТ-КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Симферополь – 2019

Диссертация выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления „НИНХ”»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Нюренбергер Лариса Борисовна**

**Официальные оппоненты:** **Молчанов Игорь Николаевич**  
доктор экономических наук, профессор;  
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»,  
профессор кафедры политической экономики

**Шекова Екатерина Леонидовна**  
кандидат экономических наук, доцент;  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения» (СПбГИКиТ), доцент кафедры управления экономическими и социальными процессами в кино- и телеиндустрии

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Защита состоится «29» марта 2019 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 900.006.11 при ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, Ялтинское шоссе, 20, ауд. 301 (зал защит диссертаций).

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4, а также на сайте организации <http://www.cfuv.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент

А. В. Вершицкий

## 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Одной из глобальных тенденций развития современной экономики является феноменальное расширение сферы услуг. Распространенные тренды в экономике услуг – цифровизация (мобильная и тиражирующая информацию), кастомизация, рост популярности форматов «edutainment» (развлечение плюс обучение), «sharing economy» (сервисы совместного доступа), влияние силы брендов на предпочтения потребителей – обуславливают развитие культурных ресурсов и творчества с акцентом на процессы управления инновационным созданием и продвижением креативных товаров и услуг. Сфера услуг культуры, активно меняющая дизайн и включающая новые элементы, становится важным системообразующим фактором инновационной экономики.

В условиях разработки нового федерального закона «О культуре» меняется институциональное закрепление понятий «культурное благо», «услуга в сфере культуры» и «деятельность в сфере культуры». Вместе с тем, процесс реформирования управления государственным сектором в России, направленный на повышение эффективности бюджетных расходов, а также негативная экономическая конъюнктура определяют необходимость внедрения инновационных механизмов организации деятельности в сфере услуг культуры, решения ряда проблем ее институтов, таких, как: неоднородность обеспечения населения субъектов РФ культурными благами, слабая интеграция со сферой медиатехнологий, организационно-управленческие проблемы и др.

В связи с этим очевидна востребованность комплексного исследования системных процессов и организационно-экономических условий функционирования хозяйствующих субъектов в сфере услуг культуры. Целесообразность применения кластерного подхода к развитию сферы услуг культуры доказана на примере различных государств. Данное обстоятельство актуализирует задачу разработки комплекса управленческих мер по внедрению кластерных инициатив в сфере услуг культуры РФ.

**Степень разработанности проблемы.** Научные исследования в области теоретических и практических проблем развития сферы услуг культуры и ее отдельных направлений нашли отражение во многих публикациях зарубежных и отечественных ученых и практиков.

Теоретическим аспектам совершенствования сферы услуг посвящены работы таких зарубежных и отечественных исследователей, как Г. Ассэль, Г. Беквит, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, К. Лавлок, К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик, А.Н. Король, Н.Г. Куцевол, В.Д. Маркова, Л.Б. Нюренбергер, Е.М. Разумовская, С.А. Хлынов.

Большое влияние на постановку позиции автора по исследуемой проблеме оказали работы таких авторов, как У. Баумоль, У. Боуэн, Б. Фрей, Д. Тросби, Д. Сибрук, Р. Тоуз, Ф. Котлер, Д. Шефф, Н. Лебрехт, Д. Хезмондалш. Исследования в области институциональной экономики, влияющей на развитие сферы культуры, отражены в работах Р. Коуза,

Д. Норта, О. Уильямсона, а из отечественных ученых – А.А. Аузана. Вопросам перспективного развития общества, в том числе культуры, посвящены работы Р. Флориды, Д. Белла.

Исследованиями вопросов культурной политики в РФ и экономики культуры занимаются Т.В. Абанкина, О.Н. Астафьева, В.П. Большаков, М.Б. Гнедовский, В.Э. Гордин, С.Н. Горушкина, Л.В. Горяинова, А.Б. Долгин, С.Н. Иконникова, И.В.Князева, М.В. Кошкина, Е.Х. Мельвиль, И.Н. Молчанов, В.Ю. Музычук, К.Э. Разлогов, А.Я. Рубинштейн, Е.Л. Шекова. Вопросам менеджмента в сфере культуры посвящены работы М.В. Матецкой, Г.Л. Тульчинского, Л.В. Хоревой, Е.Л. Шековой.

Следует отметить, что в начале 2000-х гг. международными организациями были инициированы научные исследования, посвященные тенденциям развития культуры и творческих индустрий, а также системе измерения эффектов влияния культуры на общество, уровень человеческого капитала и качества жизни в целом. В исследованиях принимали участие такие ученые, как Э. Пратт, Р. Нейлор, Ч. Лэндри, М. Пахтер, Д. Хокинс, Д. Тросби, Л. Манович.

Вопросы эффективности сетевого, комплексного подхода были предложены в различных теориях известных экономистов разных эпох, таких как А. Маршалл, Ф. Перру, М. Портер. Исследованиями кластеров и их роли в повышении конкурентоспособности территории, помимо М. Портера, основателя кластерной теории в экономике, занимались западные ученые Д. Борг, А. Малмберг, К. Дженсен-Батлер, М. Энрайт и ряд других. Из российских авторов можно отметить работы Ю.В. Вертаковой, Н.Я. Калюжной, Л.С. Маркова, В.А. Плотникова, Ю.С. Положенцевой, Н.И. Сулова, Т.В. Цихан, П.В. Щедровицкого, М.А. Ягольницера. Вопросы развития кластерных инициатив в сфере культуры представлены работами Е.В. Зеленцовой, В.Э. Гордина, И.В. Князевой и др.

Исследования автора показали множественность позиций ученых и экспертов в отношении понятийного аппарата, остаются открытыми вопросы оценки эффективности бюджетных расходов в сфере услуг культуры. При всей актуальности реализации кластерного подхода к управлению недостаточно полно исследована методика формирования кластера предоставления благ и предложения услуг в сфере культуры. Эти проблемы послужили основой проведения данного диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка научно-методического подхода к совершенствованию управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода.

Поставленная цель потребовала решения комплекса взаимосвязанных теоретических, методических и практических задач:

– раскрыть сущность и содержание функционирования сферы услуг культуры в современных условиях социально-экономического развития России;

– обосновать применение софт-кластерного подхода к управлению в сфере услуг культуры и предложить форму институционального устройства отраслевого кластера;

– оценить динамику и влияние социально-экономических факторов на развитие сферы культуры, определить основные инструменты повышения показателей посещаемости учреждений и событий культуры;

– предложить концептуальную модель софт-культурного кластера как механизм совершенствования управления в сфере услуг культуры РФ.

**Объект исследования** – учреждения сферы культуры всех форм собственности, обеспечивающие эффективное развитие сферы услуг культуры.

**Предмет исследования** – совокупность организационно-экономических отношений по совершенствованию управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Содержание диссертации соответствует п. 1.6.109. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» и п. 1.6.122. «Совершенствование рыночных и государственных регуляторов в развитии отраслей и комплексов сферы услуг» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация, управление предприятиями, отраслями и комплексами – сфера услуг) Паспорта номенклатуры специальностей ВАК (экономические науки).

**Научная новизна диссертационного исследования:**

1. Уточнена специфика функционирования сферы услуг культуры. Проведена демаркация категорий «культурное благо» и «услуга в сфере культуры» в системе экономико-правового поля. Выявлены характеристики потребления культурных благ, соответствующие современным экономическим условиям, тенденциям развития социально-культурной сферы, что послужило аргументом в пользу необходимости разработки теоретических аспектов и совершенствования существующих прикладных подходов к управлению в сфере услуг культуры РФ.

2. Разработан авторский научно-методический подход к совершенствованию управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода, что позволило содержательно раскрыть концептуальные характеристики кластера предоставления благ и предложения услуг в сфере культуры. При этом синергетический и мультипликативный эффекты кластера могут способствовать созданию уникального предложения услуг с использованием новейших информационных технологий, удовлетворяя современные предпочтения потребителя культурного блага, тем самым способствуя повышению показателей посещаемости и увеличению объемов продаж услуг учреждений культуры, а также возможности оптимизировать затраты и стоимость посещения для населения.

3. Определены стратегические социально-экономические факторы влияния на развитие сферы услуг культуры в рамках софт-культурного кластера. На основе проведения многомерного статистического анализа предложена

параметрическая модель, позволяющая определить основные инструменты стимулирования потребительского интереса, что напрямую влияет на показатели рентабельности и доходности учреждений культуры и аргументированно предложить направления совершенствования системы управления и государственного регулирования в сфере услуг культуры.

4. Предложена концептуальная модель софт-культурного кластера, описывающая возможности формирования технологий кросс-культурного взаимодействия предприятий творческих индустрий с применением механизмов государственно-частного партнерства, что возможно в условиях соблюдения принципов паритетности в отношении вложенных ресурсов, обязательств и рисков, ответственности за реализацию проектов.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования** заключается в том, что в условиях расширения потенциала влияния сферы культуры на экономику территории, в том числе через рост качества человеческого капитала, требуются особые подходы к управлению, обеспечивающие улучшение характеристик услуг, увеличение посещаемости учреждений культуры и культурных событий, оптимизацию государственных расходов на развитие сферы услуг культуры. Разработка и обоснование методических положений по реализации софт-кластерного подхода в сфере услуг культуры как комплекса управленческих мер, могут способствовать повышению эффективности и рациональности использования ресурсного потенциала и содействовать формированию базы устойчивого развития территорий.

**Методология и методы исследования.** Методологической основой диссертационного исследования послужили современные концепции и научные разработки российских и зарубежных ученых, раскрывающие, во-первых, особенности развития сферы услуг культуры как отрасли, во-вторых, разработку организационно-экономических аспектов применения кластерного подхода как инструмента совершенствования управления в сфере услуг культуры. В процессе исследования использовались традиционные приемы анализа: группировок, средних величин, статистического, факторного, корреляционного, регрессионного анализа, а также методы моделирования и прогнозирования применительно к социально-экономическим объектам.

В процессе диссертационного исследования были использованы информационные ресурсы Росстата и его территориальных органов в Новосибирской области, Главного информационно-вычислительного центра (ГИВЦ) Минкультуры России, а также аналитические материалы заседаний Государственного совета по культуре при Президенте РФ; законодательные и подзаконные правовые акты по вопросам развития культуры и реализации культурной политики в РФ. Материалы по вопросам развития культуры Евросоюза, ЮНЕСКО, ООН. Результаты разработанных и реализованных с участием диссертанта проектов в сфере культуры Новосибирской области.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в разработке теоретических подходов к совершенствованию форм, видов услуг в сфере культуры, что привлечет новые потоки посетителей в проекты, а значит, будет способствовать экономическому росту, повышению уровня

человеческого капитала. Научно-методические положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы руководителями органов власти различных уровней при решении задач повышения качества, разнообразия и доступности услуг в сфере культуры, создания условий для развития туризма, предпринимательства, других аспектов социально-экономического развития территории. Работа может быть использована студентами, аспирантами и слушателями различных курсов повышения квалификации для расширения и систематизации знаний в экономике культуры.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке теоретических и методических положений для реализации кластерных проектов в сфере услуг культуры, что доведено до уровня конкретных методических подходов и рекомендаций. Анализ современных производственно-сбытовых концепций, особенностей реализации кластерных инициатив в сфере услуг, предложения по производству новых продуктов культуры, а также модель софт-кластерного подхода в управлении и создании эффективной коммуникативной политики могут стать обоснованным инновационным механизмом организации деятельности в сфере культуры.

Изложенные в работе предложения и практические рекомендации могут быть учтены государственными органами власти и управления при разработке концепции развития сферы культуры и искусства, как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях; институтами гражданского общества и организациями третьего сектора при разработке и реализации различных культурных проектов и инициатив; научными сотрудниками, которые специализируются на исследовании социально-экономических проблем культурной деятельности.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность и обоснованность основных положений и выводов, содержащихся в диссертационном исследовании, подтверждаются корректным применением общенаучных и специальных методов исследования, используемых в экономической науке и результатами их практического применения.

Результаты исследования включены в материалы аналитической записки к заседанию Правительства РФ по вопросу «О создании многофункциональных культурных центров в малых городах РФ» (Москва, 2015 г.). Основные положения и результаты диссертационной работы были представлены на всероссийских и международных научно-практических конференциях в Москве (2018 г.), Курске (2015 г.), Астане (2015 г.) и Новосибирске (2015, 2017, 2018 гг.). Теоретические результаты исследования и разработанные методические подходы используются в учебном процессе в ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления – „НИНХ”» при подготовке обучающихся по образовательным программам ВО 43.03.02 «Туризм», 43.03.03 «Гостиничное дело». Отдельные результаты исследования были апробированы в деятельности Министерства культуры Новосибирской области (справка № 214-03-02-35/30 от 01.02.2018 г.), в деятельности ГАУК НСО «Новосибирская государственная филармония»

(справка № 1023 от 20.12.2018 г.), НП «Новосибирская ассоциация туристских организаций» (справка № 136 от 06.09.2018 г.), а также внедрены при реализации культурно-просветительских проектов «Транссибирского Арт-фестиваля» в Новосибирске, Красноярске, Москве (акт № 30–2018 от 14.12.2018 г.).

**Публикации результатов работы.** По теме исследования опубликовано 12 работ общим объемом 7,5 п. л. (в т. ч. автора – 6,16 п.л.), в том числе 4 статьи общим объемом 3,36 п. л. (в т. ч. автора 2,1 п. л.) в рецензируемых научных журналах из перечня ВАК.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, содержащего 163 источника, и приложений. Основное содержание изложено на 174 страницах, включая 23 рисунка и 19 таблиц.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, проведен анализ степени ее разработанности; сформулированы объект, предмет, цели и задачи проводимого исследования; выявлена научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, приведена апробация основных результатов.

**В первой главе** диссертации «Теоретические аспекты функционирования сферы услуг культуры как объекта управления» рассмотрены управленческие подходы в сфере услуг, специфика отрасли и современные характеристики потребления услуг культуры. Исследована теория кластеров и предложена методика формирования кластерного подхода в сфере услуг культуры.

**Во второй главе** «Особенности и условия использования кластерного подхода к управлению в сфере услуг культуры» исследованы тенденции и обосновано влияние социально-экономических факторов на динамику развития отрасли, систематизированы существующие и перспективные механизмы государственного регулирования в сфере услуг культуры, включающие кластерный подход. Проведена комплексная оценка потенциала развития творческих индустрий, выявлены современные потребительские предпочтения на примере Новосибирской области как основа для разработки концепции кластера предоставления благ и предложения услуг в сфере культуры.

**В третьей главе** «Стратегические направления совершенствования управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода» обосновано применение софт-кластерного подхода и предложена концептуальная модель софт-культурного кластера в качестве управленческой технологии, отражающей принципы современной государственной культурной политики, как инструмент улучшения ключевых характеристик услуг культуры и повышения эффективности деятельности предприятий в отрасли.

**В заключении** изложены выводы и предложения по результатам выполненного диссертационного исследования, а также определены перспективы дальнейшей разработки тематики исследования.

## 2 ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

***1. Уточнена специфика функционирования сферы услуг культуры. Проведена демаркация категорий «культурное благо» и «услуга в сфере культуры» в системе экономико-правового поля. Выявлены характеристики потребления культурных благ, соответствующие современным экономическим условиям, тенденциям развития социально-культурной сферы, что послужило аргументом в пользу необходимости разработки теоретических аспектов и совершенствования существующих прикладных подходов к управлению в сфере услуг культуры РФ.***

Современное понятие «деятельность в сфере культуры» отражено в официальном документе «Основы государственной культурной политики в РФ», где помимо традиционных музыкального, драматического, художественного искусства включены такие направления, как массмедиа, интернет-индустрия, мода, арт-менеджмент, все виды дизайна и другие. В условиях разработки нового федерального закона «О культуре в РФ» меняется институциональное закрепление понятий «услуга в сфере культуры», «культурное благо». Изучение нормативно-правовой базы функционирования сферы культуры РФ, а также теоретические исследования в области содержательных характеристик услуг и сервисов позволили актуализировать данные понятия с учетом современных тенденций.

Культурное благо – процесс или результат деятельности, реализация которой происходит на основе навыка, интеллекта или таланта; при этом выгоды потребления во многом зависят от эмоциональной и интеллектуальной составляющих, получения потребителем новых ощущений, чувств и смыслов (фактор эмоциональной тактильности).

Услуга в сфере культуры – деятельность, направленная на повышение разнообразия, доступности и удовлетворенности потребителей культурных благ. Демаркация категорий «культурное благо» и «услуга в сфере культуры» дает возможность системно обосновать объект регуляторного процесса, институализировать иммунитеты культурного блага, сформировать критерии оценки эффективности деятельности в отрасли. Таким образом, объектом регулирования и оценки становится организационно-экономический потенциал учреждений культуры, предоставляющих культурные блага к потреблению.

Опыт многих стран мира показывает, что весомый вклад в ВВП могут приносить творческие индустрии – совокупный цикл создания, производства и распространения товаров и услуг, основанных на креативности и интеллектуальном капитале. Особенно активно растет типология жанров и форм в объединении технических возможностей света, звука, видеосъемки, анимации и прочих новшеств, как вид синтетического молодого искусства.

В ходе исследования выявлена необходимость подробного изучения эталонной системы статистического учета ЮНЕСКО, включающей пять стадий культурного цикла (создание, производство, распространение,

восприятие и передача, потребление и участие), учет строится на прямых показателях, сопоставимых в международном плане оценок, широкого отраслевого охвата из шести основных областей, включая аудиовизуальные и интерактивные средства, дизайн и пр., двух дополнительных областей (туризм и спорт/досуг) и сквозных областей, относящихся ко всем сферам творческих индустрий (образование, архивы, оборудование и материалы). Надо полагать, что если в России будет принята методология ЮНЕСКО с их принципами широты и глубины охвата видов экономической деятельности, то вклад и значимость сферы культуры для экономики РФ сильно возрастет.

Изучение различных источников по оценке качества услуг в сфере культуры, в т.ч. документов об Общественных советах при федеральном и региональном министерствах, сайта [www.bus.gov.ru](http://www.bus.gov.ru), информирующего о работе учреждений культуры показало, что система оценки качества услуг в сфере культуры носит формально-бытовой характер. В целом, вопрос независимой оценки качества услуг культуры на сегодня является одним из самых обсуждаемых в связи с тем, что к творческой деятельности невозможно применять те же методы оценки и контроля, которые используются в отношении оказания социальных услуг.

По мере удаления от европейской части России к востоку растет проблема обеспечения доступа населения к культурным благам, а деятельность государственных учреждений культуры характеризуется неспособностью удовлетворять современные запросы потребителей, слабой интеграцией со сферой интернет- и медиатехнологий, недостаточностью компетенций в области менеджмента и маркетинга. Ситуация осложняется тем, что государственные учреждения культуры не могут подстраиваться под массовый спрос, реализуя просветительскую функцию в основе своей деятельности.

Современные характеристики потребления, такие, как усиление влияния эмоциональной и смысловой составляющих в процессе потребления услуги, факторы спроса, предложения, ценообразования, отнесение отрасли культуры к трем из четырех «провалов рынка», расширение понятия «деятельность в сфере культуры», сложности применения методов оценки качества услуг в сфере культуры, широта пространственной расположенности территории РФ, рост конкуренции и необходимость производителя реагировать на изменяющиеся предпочтения потребителя во многом обуславливают необходимость совершенствования управленческих технологий в сфере услуг культуры РФ. Все это заставляет Министерство культуры РФ разрабатывать и принимать меры по повышению эффективности работы подведомственных учреждений, внедрению современных практик менеджмента.

Инструментами формирования новой модели культурной политики определены проектное управление и многоканальное финансирование, цифровизация, а также кластерный подход. С марта 2017 года функции проектного офиса осуществляет ФГБУК «Центр культурных стратегий и проектного управления», выполняющий функции администратора единого портала «Культура. Гранты России». Структура Национального проекта

«Культура» состоит из трех направлений: «культурная среда» по улучшению инфраструктуры отрасли, «творческие люди» по реализации культурных инициатив и поддержки одаренных детей и «цифровая культура» по созданию виртуальных концертных залов, аудио-гидов и других продуктов цифровых технологий. На заседании Совета по культуре 15.12.2018 года Президент РФ В.В. Путин обозначил необходимость создания кластеров культуры в регионах страны. Все эти изменения подтверждают актуальность проблематики данного исследования, необходимость всестороннего анализа специфики и выработки концепции кластерного подхода к управлению в сфере услуг культуры.

***2. Разработан авторский научно-методический подход к совершенствованию управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода, что позволило содержательно раскрыть концептуальные характеристики кластера предоставления благ и предложения услуг в сфере культуры. При этом синергетический и мультипликативный эффекты кластера могут способствовать созданию уникального предложения услуг с использованием новейших информационных технологий, удовлетворяя современные предпочтения потребителя культурного блага, тем самым способствуя повышению показателей посещаемости и увеличению объемов продаж услуг учреждений культуры, а также возможности оптимизировать затраты и стоимость посещения для населения.***

При разработке концепций кластерных инициатив важным представляется различать кластер как объект и кластер как подход. В первом случае изучается вопрос о степени соответствия наблюдаемого объекта кластеру определенного типа. В рамках данной работы кластерный подход исследуется в целях инновационного развития сферы культуры и эффектов для территории. Мировой опыт доказывает, что творческие индустрии, имеющие тенденцию к кластеризации, дают пролонгированные положительные эффекты.

В ходе исследования рассмотрены различные определения, классификационные признаки и характеристики, стартовые предпосылки для формирования кластера. Определено, что для сферы услуг культуры характерна модель диверсифицированного, проектного кластера, с мягкими и подвижными связями между участниками, условным разграничением между товаром и услугой, с обязательной образовательной и инновационной составляющими, с использованием новейших разработок в области информационных технологий.

На основании изучения теории кластеров, характеристик потребления культурного блага, факторов влияния на посещаемость, новой модели государственной культурной политики предложена форма кластерного образования. Софт-культурный кластер (СКК) – группа предприятий творческих индустрий, образовательных учреждений, взаимодополняющих друг друга на основе мягких взаимосвязей, появляющихся в процессе

реализации проектов, направленных на повышение разнообразия, доступности и удовлетворенности потребителей культурных благ в условиях инновационного развития. При этом под софт-кластерным подходом следует понимать совокупность методов формирования современного институционального устройства, представляющего синтез предприятий творческих индустрий, а также других участников СКК, выполняющих совместные проекты. Задачи и методы формирования софт-кластерного подхода представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи и методы формирования софт-кластерного подхода

Задачи	Методы
Реализация новой модели государственной культурной политики	Правовые, экономические и социальные механизмы государственного регулирования в реализации проектных технологий, межведомственного взаимодействия, многоканального финансирования
Формирование культурной среды	Регулярные масштабные события способствуют повышению качества жизни и имиджа территории, реализации творческого потенциала населения, увеличению туристического потока и т.д.
Новые виды и формы работы с людьми	Программы на стыке искусств, реализация проектов на территориях учреждений-участников, открытом воздухе, различных площадках предприятий, приспособленных для проведения культурных событий, а благодаря мобильным и интерактивным версиям программ без жесткой привязки к территории размещения. Чем нестандартнее будут решения о месте, времени, обстоятельствах организации мероприятий и синтезе культурных форм, тем больше это вызовет интерес у потенциальной публики
Возможность потребления новых, разнообразных и доступных культурных благ	Включение улучшающих и дополняющих (мастер-классы, творческие встречи, лекции, и т.д.), дистанционных услуг с использованием медиа- и интернет-технологий (технологии «дополненной реальности», он-лайн трансляции, вебинары, конференции, и т. д.)
Повышение показателей посещаемости и доступности культурных событий для широкого круга населения	Программы для разных целевых аудиторий, обеспечение возможности посещения малообеспеченных и других категорий граждан, имеющих ограничения к посещению культурных мероприятий, развитие добровольческих и волонтерских инициатив. Включение образовательной составляющей и возможность реализации творческого потенциала вовлекает молодое поколение в процесс культурного и духовного обогащения
Повышение эффективности деятельности предприятий творческих индустрий	Пересечение целевых аудиторий различных направлений искусств, масштаб событий, участие лидеров отрасли увеличивает посещаемость. Инициатор в виде Министерства культуры и большое число участников позволяют произвести экономию издержек, в т.ч. транзакционных

Основа институционального устройства и эффективное взаимодействие в рамках софт-кластерного подхода базируется на кооперации, в связи с тем, что задача такого кластера – производство услуг для разных целевых аудиторий (потребителей культурного блага), обеспечение максимальной посещаемости и формирование культурной среды на территории размещения.

Анализ теории кластеров и соответствующей нормативно-правовой базы РФ показал, что традиционные классификации и методология формирования кластеров, в основном, сосредоточены в сфере производства товаров, основываясь на теории конкурентоспособности. Несмотря на множество общих моментов в преимуществах и эффектах кластерного подхода в промышленности и в сфере услуг культуры, существует немало различий в методике формирования. Чем больше число учреждений-лидеров и других участников кластера, представляющих различные сферы культуры и искусств, тем больше потенциал реализации целей кластера в условиях кооперации и согласованной идеи, идущей от государственного регулятора.

***3. Определены стратегические социально-экономические факторы влияния на развитие сферы услуг культуры в рамках софт-культурного кластера. На основе проведения многомерного статистического анализа предложена параметрическая модель, позволяющая определить основные инструменты стимулирования потребительского интереса, что напрямую влияет на показатели рентабельности и доходности учреждений культуры и аргументированно предложить направления совершенствования системы управления и государственного регулирования в сфере услуг культуры.***

Развитие сферы услуг культуры оказывает существенное влияние на формирование конкурентоспособности экономики России. Доказаны значимые место и роль сферы культуры в развитии сопряженных отраслей – туризма, образования, СМИ, гостеприимства и прочих. Новая модель государственной культурной политики строится в условиях внедрения многоканальной системы финансирования и проектного управления. Разработка предложений по развитию сферы культуры в стране предполагает как исследование отраслевой статистики, так и анализ факторов, влияющих на количественные изменения в сфере культуры. В таблице 2 представлены основные показатели деятельности учреждений сферы культуры РФ и Новосибирской области.

Анализ посещаемости по пяти категориям учреждений культуры Новосибирской области (музеи, концертные организации, театры, библиотеки, культурно-досуговые центры) показал волатильность спроса. Доля населения,

заинтересованного в посещении учреждений культуры, остается небольшой при достаточно богатом потенциале предложения. Такая ситуация характерна для многих регионов России.

Таблица 2 – Динамика показателей деятельности учреждений культуры Российской Федерации и Новосибирской области

Показатели деятельности учреждений культуры	Годы								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Посещаемость театров в среднем на 1 000 человек населения по РФ, чел.	207	209	217	230	237	250	259	261	265
Посещаемость театров в среднем на 1 000 человек населения в НСО, чел.	320	346	352	367	370	371	371	329	310
Посещаемость концертных организаций в среднем на 1000 человек населения РФ, чел.	148	150	146	160	152	156	175	175	163
Посещаемость концертных организаций в среднем на 1000 человек населения НСО, чел.	134	130	108	119	113	121	128	462	460
Посещаемость музеев в среднем на 1000 человек населения РФ, чел.	565	553	567	599	630	669	715	813	842
Посещаемость музеев в среднем на 1000 человек населения НСО, чел.	188	200	213	200	200	171	196	217	221
Кол-во зарегистрированных пользователей библиотек на 1 000 жителей по РФ, чел.	403	396	392	375	365	359	359	355	351
Кол-во зарегистрированных пользователей библиотек на 1 000 жителей по НСО, чел.	366	366	363	354	362	355	343	349	352
Число участников клубных формирований в среднем на 1000 человек населения по РФ, чел.	42	43	43	43	42	43	43	42	43
Число участников клубных формирований в среднем на 1000 человек населения по НСО, чел.	53	50	48	48	47	46	46	47	48

Для построения многомерных моделей, выполненных методом пошаговой регрессии, были взяты показатели 2012 и 2016 гг., в целях выявления различий влияния факторов на посещаемость учреждений культуры в относительно стабильный год (2012) и более кризисный (2016). В обоих случаях значимым фактором выявлена численность студентов, однако в

2016 г. на посещаемость сильное влияние оказали среднедушевые доходы, а в 2012 – число внутренних туристов (табл. 3).

Таблица 3 – Регрессионный анализ социально-экономических факторов по регионам РФ

<b>Модель 2016. Результирующий показатель - численность зрителей театров на 1000 человек</b>				
Коэффициент детерминации $R^2=0,614$ , F-статистика 29,415				
Свободный член	-126,931	53,416	-2,376	0,023
Численность студентов, обучающихся по программам ВО на 10 000 человек населения	0,591	0,132	5,45	0
Среднедушевые доходы населения	0,353	0,002	3,253	0,002
<b>Уравнение регрессии: <math>Y_{16} = -126,931 + 0,59X_1 + 0,353X_2</math></b>				
<b>Модель 2012. Результирующий показатель - численность зрителей театров на 1000 человек</b>				
Коэффициент детерминации $R^2=0,624$ , F-статистика 27,3349				
Свободный член	-27,014	40,68	-0,664	0,511
Численность студентов, обуч. по программам ВО на 10 000 человек населения	0,600	0,106	5,195	0,011
Численность российских туристов, отправленных в туры по России	0,333	0,387	2,887	0,007
<b>Уравнение регрессии: <math>Y_{12} = -27,014 + 0,600X_1 + 0,333X_2</math></b>				

В регрессионном анализе на показатель численности зрителей театров на 1 000 человек ( $Y$ ) существенным образом влияют численность студентов, обучающихся по программам ВО, на 10 000 человек населения ( $X_1$ ) и среднедушевые доходы населения в месяц ( $X_2$ ), при этом коэффициент детерминации составляет 0,614, т. е. на 61 % оба эти показателя — уровень образованности и финансовые возможности — диагностируют потенциальные направления расходования средств на получение удовольствий от театральных постановок. Уравнение регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = -126,931 + 0,591X_1 + 0,353X_2 \quad (1)$$

Анализ данных показал, что в 2016 г. на посещение театров наиболее сильное влияние оказали среднедушевые доходы, а в 2012 г. — число внутренних туристов. Уравнение регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = -27,01 + 0,600X_1 + 0,333X_2 \quad (2)$$

Построение модели показало, что между результирующим показателем «численность зрителей театров на 1 000 человек», показателем «численность студентов, обучающихся по программам ВО, на 10 000 человек населения» ( $X_1$ ) и показателем «численность российских туристов, отправленных

туристскими фирмами в туры по России» (X2) связи оказались значимыми на 62,4 % (коэффициент детерминации составил 0,624).

Показатель числа студентов характеризует общий уровень образованности в регионе, а число туристов, отправленных в туры по России, характеризует мобильность населения и интерес к культурным явлениям и событиям, а также покупательную способность в отношении товаров не первой необходимости.

Корреляционный анализ Пирсона выполнен на аналогичной статистической базе наблюдений. Матрица зависимостей за 2016 г. показала тесные положительные связи численности зрителей театров со среднедушевыми доходами населения (0,551), численностью студентов (0,710) и численностью посетителей музеев (0,717). Хотя последний показатель скорее характеризует взаимозависимость. Выявлена тесная корреляционная связь показателя посещаемости музеев с числом студентов (0,410) и числом посетителей театров (0,717). Это наиболее весомые и относящиеся к предмету исследования показатели (рис. 1).

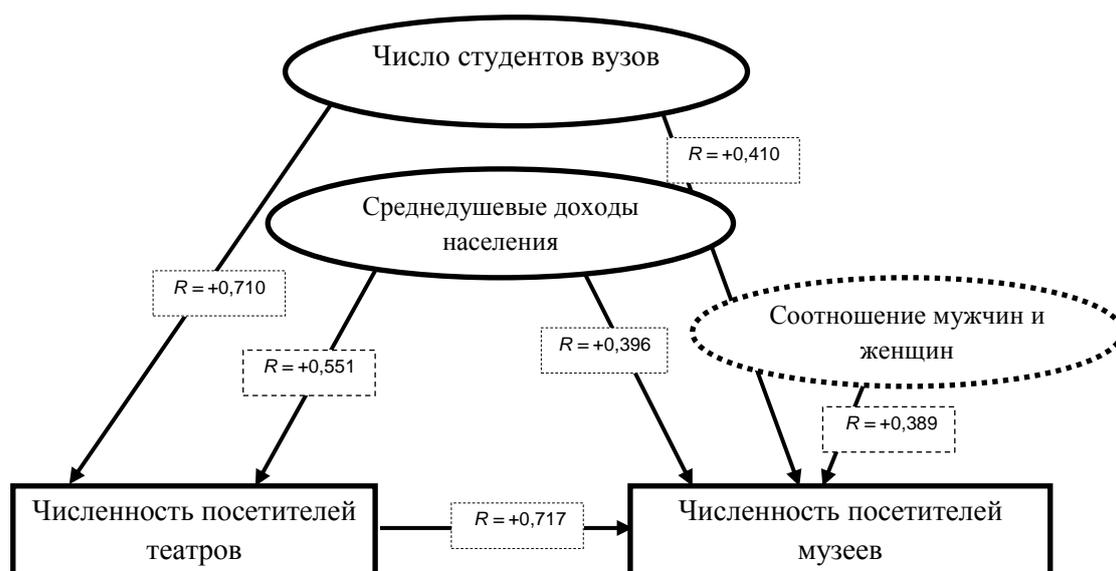


Рисунок 1 – Корреляционные связи показателей посещаемости театров и музеев

Корреляционные зависимости по данным за 2012 г. выявили тесные положительные связи между количеством посещений театров и среднедушевыми доходами населения (0,599), численностью внутренних туристов (0,562), численностью студентов вузов (0,752), численностью посетителей музеев (0,573), посетителей библиотек (0,405) и численностью населения в регионах (0,433). Таким образом, анализ показал наличие тесных

связей с показателями внутренних мотиваций непосредственно в среде граждан, имеющих более высокий уровень образованности и доходы.

В целях комплексной оценки потенциала развития творческих индустрий, законодательно отнесенных к сфере культуры, при поддержке Министерства культуры Новосибирской области (НСО) проведен экспертный опрос. Значимый вклад предприятий творческих индустрий в развитие экономики области респонденты отмечали в виде формирования культурной среды, повышения качества жизни, создания привлекательного имиджа региона в России и в мире.

Рассматривая основные проблемы, сдерживающие развитие сферы культуры НСО, целесообразно выделить дефицит источников инвестиций; менталитет потребителей, предпочитающих стандартную и недорогую продукцию; недостаточно развитую инфраструктуру; отток талантливой молодежи в города Европы и западной части России. При оценке эффективности мер поддержки развития творческих индустрий эксперты указали на необходимость создания сети площадок для размещения мастерских, студий, и т. д. в популярных исторических, туристических зонах, а также реализацию проектов, стимулирующих спрос на услуги в сфере культуры. При этом помимо ресурсных предпосылок в виде широкого списка крупнейших в России учреждений культуры и образования по творческим профессиям, исторически сложившегося интереса населения к услугам сферы культуры, в НСО существует и конкурентное территориальное преимущество (пересечение транспортных магистралей).

Определенный интерес представляет не только исследование экспертных мнений, но и выявление потребительских предпочтений, складывающихся при посещении учреждений культуры НСО. Ответы на вопрос о репертуаре филармонии распределились следующим образом: 29 % отметили необходимость включения новых, современных направлений в музыке, 27 % – целесообразность использования иных форматов и программ, около 20 % зрителей выразили желание видеть больше новаторских и креативных программ, использование новых подходов в музыкальных программах (лазерные шоу, ток-шоу, стенд-ап), инсталляций, перформансов, экспериментов на стыке танца, поэзии, театра, других креативных практик молодого искусства.

Управляемое воздействие на социально-экономические факторы дает возможность разрабатывать и предлагать органам власти новые механизмы государственного регулирования в целях улучшения качества проведения государственной культурной политики, а также сопоставлять данные исследований различных организаций по поводу показателей деятельности в

сфере культуры. Например, по данным исследования ВЦИОМ (02.18) основными причинами слабой вовлеченности в культурную жизнь названы нехватка свободного времени и усталость. Проведенное нами исследование показало, что спрос на услуги культуры сегодня зависит от конкретных социально-экономических характеристик потребителей. Общее экономическое ухудшение условий жизни населения России влияет и на посещаемость учреждений культуры, очевидно, что структура расходов домохозяйств в условиях кризиса смещается в сторону трат на товары и услуги первой необходимости.

Таким образом, высказано предположение, что современные институты в сфере услуг культуры должны включать предприятия творческих индустрий, объединенные в систему кластерного взаимодействия с внедрением проектных технологий и многоканального финансирования. При этом синергизм и мультипликативность кластера выражаются в создании уникального предложения услуг с использованием новейших информационных технологий, удовлетворяя современные предпочтения потребителя культурного блага, возможности оптимизировать затраты и стоимость посещения для населения.

***4. Предложена концептуальная модель софт-культурного кластера, описывающая возможности формирования технологий кросс-культурного взаимодействия предприятий творческих индустрий с применением механизмов государственно-частного партнерства, что возможно в условиях соблюдения принципов паритетности в отношении вложенных ресурсов, обязательств и рисков, ответственности за реализацию проектов.***

Процесс проектирования СКК должен включать анализ нормативно-правового обеспечения, оценку соответствия действующему законодательству и возможность адаптации к его положениям и отраслевым требованиям, что позволит сформировать системную и более четкую институциональную базу данного процесса. На рисунке 2 представлена концептуальная модель СКК, в функционировании которой важнейшим вопросом, находящимся в зоне ответственности Министерства культуры, как проектного офиса и гаранта стратегических инициатив по проведению государственной культурной политики, является удовлетворение экономического и идейного интереса участников СКК в целях сохранения мотивации к взаимовыгодному сотрудничеству.



Рисунок 2 – Концептуальная модель софт-культурного кластера

Для развития СКК необходима разработка системы финансового обеспечения, способствующих аккумуляции ресурсов, распределению дивидендов и удовлетворению потребности в «недорогих длинных деньгах» для организации мероприятий. Механизмы согласования интересов в процессе финансирования мероприятий в рамках софт-культурного кластера представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Согласование баланса финансовых интересов участников СКК

Источники финансирования	Механизмы финансирования проектов	Основа интересов
Государственное	Межведомственное финансирование проекта выделяется в рамках государственной программы, государственных заданий и т. д.	Различные министерства и ведомства выделяют субсидии в соответствии с целями их функционирования. Минкультуры (обеспечение разнообразных и качественных услуг культуры для населения), Минпромторг (поддержка ремесел), Минэкономразвития (развитие туризма и поддержка предпринимателей), Минпросвещения и Министерство науки и ВО (инновационные образовательные программы на площадках участников СКК, НИР).
Частно-государственное	Договор концессии (ФЗ от 21.07.2005 № 3-115), соглашение о государственно-частном партнерстве (ФЗ от 13.07.2015 № 3-324), гранты (федеральный портал «Культура. Гранты России»), целевой капитал (Фонд развития СКК), долевое участие, аутсорсинг, венчурные инвестиционные фонды, предоставление площадок и различных ресурсов, услуг, товаров для проведения мероприятий СКК	Профессиональные сообщества, ассоциации и некоммерческие организации во взаимодействии с органами власти реализуют мероприятия в рамках уставных целей; частные предприятия творческих индустрий имеют возможность предлагать инновационные решения и занимать новые ниши рынка, получая продвижение имени и расширение аудитории, увеличение объемов продаж услуг, экономию затрат в условиях кооперации, государственные учреждения культуры могут увеличить посещаемость своих площадок и увеличение финансирования по государственному заданию; учреждения образования получают возможность организовать увлекательный процесс обучения и трудоустройство своих выпускников; творческие мастера реализуют свои способности, получая моральное удовлетворение от своей работы и материальное вознаграждение; в конечном итоге все участники СКК могут получить возможности экономического роста.
Общественное	Площадки краудфандинга, организация волонтерских и добровольческих инициатив	Сопричастность к процессу предоставления культурного блага, близость к «звездам» сцены, интересная и престижная работа при организации масштабных событий, навыки коммуникаций и опыт работы в проектах, социальная значимость проекта.

Предполагается, что применение софт-кластерного подхода при организации масштабного события и проявление «мягких» связей в проекте выглядит следующим образом: средние и малые частные предприятия творческих индустрий (небольшие театры, ансамбли, галереи, студии, мастерские, дома моды) группируются вокруг крупных государственных учреждений (филармонии, театры, музеи, библиотеки) и крупных корпораций (телерадиокомпаний, киностудий, издательских домов, интернет-порталов), обладающих значительными ресурсами.

В таблице 4 представлены сравнительные показатели эффективности стандартного концерта Новосибирской филармонии и проекта на основе софт-кластерного подхода, посвященного юбилею Дома Ленина.

Таблица 4 – Сравнительные показатели эффективности проектов ГАУК НСО «Новосибирская государственная филармония»

Показатели	Способ расчета	Концерт НГФ	Проект СКК
1	2	3	4
Посещаемость, чел.	Прямой показатель количества людей, посетивших событие, с учетом числа зрителей, участников и партнеров	330	1360
Число мероприятий, ед.	Общее число мероприятий всех видов за период реализации проекта	1	25
Коэффициент охвата населения, ед.	Посещаемость/число жителей в Новосибирской области	0,0001	0,0005
Уделенное время потребителей, час.	Посещаемость * кол-во часов	495	1176
Эффект образовательного направления	Число участников образовательных программ, чел.	0	360
Масштаб волонтерских инициатив	Кол-во часов, уделенных волонтерами работе на проекте, час.	0	90
Валовый доход от продаж, руб.	Совокупная выручка участников СКК от продажи продукции (основных, дополнительных, дистанционных услуг, сувенирных товаров) за весь период проекта	71000	178600
Затраты, руб. *	Сумма затрат на производство и продвижение услуг	61800	133700
Рентабельность проекта, %	Валовый доход/суммарные затраты * 100%	114,9	133,6
Стоимость обслуживания 1 зрителя, руб./чел.	Суммарные затраты/посещаемость	206,0	98,3

\* арендной платы и отчислений в РАО не предполагалось, ФОТ обозначен исходя из суммы гонорара артистов и других сотрудников вне выполнения государственного задания, по рыночной стоимости для возможности сравнения экономического эффекта проектов.

В Новосибирской филармонии за 90 лет существования исторического здания дислоцировались различные культурные и общественно-политические учреждения. Идея состояла в том, чтобы в течение дня показать историю здания и пройденные им эпохи через работу учреждений – резидентов. Поэтому участниками кластерного проекта выступили ГАУК НСО «Новосибирская филармония», НАМТ НСО «Глобус», МКУК «Музей города Новосибирска», Филиал ФГУП «Всероссийская Государственная Телевизионная и Радиовещательная Компания» ГТРК «Новосибирск», а также 4 частных учреждения дополнительного образования. Были организованы 8 экскурсий, 1 детский спектакль, 1 концерт, 12 мастер-классов и еще несколько интерактивных мероприятий.

В рамках модели СКК система оценки эффективности проектов должна быть многоаспектной, базирующейся на теории стейкхолдеров, влияющих на концепцию и стратегию реализации культурного события. Целесообразно использование сочетания экспертных оценок, потребительских отзывов и социально-экономических показателей в ранжированном, в зависимости от целей проекта, виде.

Разработка плана мероприятий технически реализуется через определение на территории наиболее развитых сфер искусств и учреждений-лидеров в них (в связи с тем, что спрос на эти направления уже сформирован), затем к ним присоединяются более мелкие предприятия, чтобы в условиях кооперации можно было добиться разнообразия предложения, в том числе инновационных продуктов за счет синергетического эффекта.

Перечень видов творческих индустрий, которые являются базой формирования софт-кластерного подхода, определен исходя из положений «Основ государственной культурной политики». Результатом корреляции списка учреждений-лидеров и перечня видов творческих индустрий становится реестр основных и улучшающих (дополняющих), а также дистанционных услуг, формируемых в целях повышения показателей посещаемости проектов, создания креативной атмосферы, где каждый посетитель может найти подходящий вариант организации досуга и духовного развития.

Экономический эффект от внедрения софт-кластерного подхода очевиден, доказательством чего является возможность использования на практике технико-экономического обоснования как отдельных проектов, так и кластера в целом. В рамках процедуры технико-экономического обоснования есть возможность определения значения и динамики основных экономических показателей: совокупных затрат, валовой прибыли, рентабельности и иных целевых индикаторов эффективности.

### 3 ВЫВОДЫ

В диссертационной работе рассмотрены теоретические аспекты управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода. По результатам проведенного исследования сделаны выводы, обоснованы предложения и рекомендации:

1. Исследования мировых и общероссийских тенденций развития, специфики функционирования сферы услуг культуры, современных характеристик потребления культурного блага показали актуальность применения инструментов проектного менеджмента и многоканального финансирования, кластерных инициатив и цифровых технологий. Проведенная демаркация дефиниций «культурное благо» и «услуга в сфере культуры» дает возможность определить объект регулятивного процесса, институализировать автономность культурного блага, сформировать критерии оценки эффективности деятельности субъектов отрасли. Систематизация результатов данных исследований позволила обосновать необходимость развития теоретической и методической составляющих кластерного подхода к управлению в сфере услуг культуры.

2. Обосновано применение модели диверсифицированного, проектного кластера, с мягкими и подвижными связями между участниками, условным разграничением между товаром и услугой, с образовательной и инновационной компонентами, а также использованием новейших разработок в области информационных технологий. Предложена сравнительная методика софт-кластерного подхода к управлению в сфере услуг культуры, которая базируется на кооперации его участников, так как задача данного кластера – производство и продвижение услуг для разных целевых аудиторий, обеспечение роста посещаемости учреждений культуры и формирование определенной культурной среды. Введено в научный оборот определение софт-культурного кластера; обоснованы синергетический и мультипликативный эффекты от его внедрения, что активизирует способность продуцировать инновации инвариантных услуг в сфере культуры, удовлетворяя современные запросы потребителей культурного блага.

3. В целях выявления перспектив развития творческих индустрий, определения содержательных и структурных характеристик отраслевого кластера и актуализации предложений услуг в сфере культуры проведена комплексная оценка потенциала сферы культуры, в том числе, на примере Новосибирской области. Анализ ожиданий стейкхолдеров указал на

потребность в функционировании современной синтез-площадки, предлагающей разнообразные, доступные услуги культуры. Проведенный многомерный статистический анализ позволил выявить зависимость показателей посещаемости учреждений культуры от ряда значимых социально-экономических параметров. Полученные результаты дают возможность определить основные инструменты формирования и стимулирования потребительского интереса и предложить направления совершенствования системы управления в сфере услуг культуры посредством применения софт-кластерного подхода.

4. В представленной концептуальной модели софт-культурного кластера Министерство культуры РФ, как проектный офис и гарант стратегических инициатив по реализации государственной культурной политики, разрабатывает регуляторы и создает условия для эффективного взаимодействия участников проектов. Горизонтальные связи между организациями творческих индустрий всех организационно-правовых форм, коммерческими структурами, творческими союзами, некоммерческими партнерствами и негосударственными фондами осуществляются через единый ресурсно-сбытовой канал, что отвечает целям государственной культурной политики. Данный алгоритм является современной управленческой технологией, способной улучшить ключевые характеристики услуг; повысить показатели посещаемости и доступности культурных событий для населения; динамизировать показатели эффективности деятельности учреждений культуры. В целом, прогнозируемое повышение коммерческой результативности, как показала апробация технико-экономического обоснования ряда проектов, предполагается в интервале от 12 до 20% по основным критериальным экономическим показателям деятельности учреждений культуры. Описанная концепция софт-культурного кластера может претендовать на универсальный, межотраслевой характер.

В качестве перспективного направления развития темы исследования следует рассматривать проработку межотраслевого взаимодействия на основе проектных управленческих практик, институционального закрепления в виде ряда нормативно-правовых актов и адаптации современных методик для объективной оценки экономической эффективности программных проектов и функционирования софт-культурного кластера в целом.

## СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

**а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:**

1. Нюренбергер, Л.Б. Совершенствование управления в сфере услуг культуры: кластерный подход [Текст] / Л.Б. Нюренбергер, **А.Н. Сапрыкина**, И.П. Бушуева, Н.А. Лучина, Н.А. Щетинина // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12 (101). – С. 345-350 (0,6/0,4 л. авт.).

2. **Сапрыкина, А.Н.** Дизайн услуг институтов культуры и творческих индустрий – софт-культурный кластер [Текст] / А.Н. Сапрыкина, И.В. Князева // ЭКО. – 2017. – № 7. – С. 89-98 (0,8/0,4 л. авт.).

3. Князева, И.В. Формирование комплексного подхода к организации многофункциональных культурных центров в малых городах [Текст] / И.В. Князева, **А.Н. Сапрыкина** // Креативная экономика. – 2015. – Том 9. № 10. – С. 1291-1309 (1,33/0,67 л. авт.).

4. **Сапрыкина, А.Н.** Кластеры в сфере культуры: необходимость формирования и особенности создания [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Вопросы управления. – 2014. – № 2 (27). – С. 152-156 (0,63/0,63 л. авт.).

**б) публикации в других изданиях:**

5. **Сапрыкина, А.Н.** Основные направления и механизмы модернизации рынка услуг культуры в РФ [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Технологические особенности, отраслевые инновации и перспективы развития современной сферы услуг: колл. монография; науч. ред. Л.Б. Нюренбергер. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2018. – С. 274-306 (21,8/1,1 л. авт.).

6. **Сапрыкина, А.Н.** Проектные механизмы в формировании кластерных инициатив в сфере культуры [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии: материалы 2-ой всерос. науч.-практ. конф. – М :МГУУ Правительства Москвы, 2019. (0,11/0,11 л. авт.).

7. **Сапрыкина, А.Н.** Софт-кластерные инициативы в предоставлении услуг в сфере культуры [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Экономика Сибири в условиях глобальных вызовов XXI века: сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием; под редакцией Н.И. Сулова, М.А. Ягольнищера, Е.Н. Мельтенисовой. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2018. – Т.3. – С. 180-189 (0,62/0,62 л. авт.).

8. **Saprykina, A.** How can one measure the quality and merits of cultural services? [Текст] / A. Saprykina, M. Wyler // Arts Management Quarterly. Spring 2018. Focus: Quality in Arts Management. – 2018. – № 128 – P. 20-24 (0,23/0,15 л. авт.).

9. **Сапрыкина, А.Н.** Современные тенденции рынка культурно-образовательных услуг в аспекте формирования новых навыков молодого поколения [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Государство, Общество и Церковь: образование и культура как основа обеспечения национальной безопасности России: материалы науч.-практ. конф.; под науч. редакцией О.В. Симагиной. – Новосибирск : Изд-во Сиб АГС, 2017. – С. 266-270 (0,45/0,45 л. авт.).

10. **Сапрыкина, А.Н.** Фестивали искусств как особая форма кластерного проекта [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики: сб. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф.; под общей редакцией Ю.В. Вертаковой. – Курск : ЮЗГУ, 2015. – Т.1. – С. 174-179 (0,44/0,44 л. авт.).

11. **Сапрыкина, А.Н.** Социокультурный кластер территории как фактор ее инвестиционной привлекательности [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Философия образования. – 2014. – № 1. – С. 185-194 (0,88/0,88 л. авт.).

12. **Сапрыкина, А.Н.** Зачем нужны креативные кластеры [Текст] / А.Н. Сапрыкина // Современная архитектура. – 2014. – № 6. – С. 148-151 (0,31/0,31 л. авт.).