

УДК 331.108:332.1:330.341.1

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Верна В. В., Севастьянова О. В., Короленко Ю. Н.

***ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет», Геническ, Россия
E-mail: sevastyanova81@yandex.ru***

Статья посвящена исследованию теоретических и прикладных аспектов управления человеческим капиталом в процессе становления и развития креативных индустрий на региональном уровне. Проанализированы Закон Херсонской области № 35-ЗХО и Концепция развития креативных индустрий до 2030 года. Обоснована взаимосвязь между развитием креативных индустрий и формированием качественно нового человеческого капитала. Предложена пятикомпонентная модель управления человеческим капиталом, учитывающая специфику регионального развития.

Ключевые слова: креативные индустрии, человеческий капитал, управление персоналом, региональное развитие, государственная поддержка, креативный кластер, кадровый потенциал, Центр креативных индустрий, Херсонская область, «Мой бизнес».

ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации экономической системы и перехода к инновационной модели развития креативные индустрии приобретают стратегическое значение как драйвер экономического роста и социального развития регионов. Принятие Федерального закона от 8 августа 2024 года № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» создало правовую основу для формирования и развития креативных индустрий на всей территории страны [1, с. 1]. Херсонская область, как новый субъект Российской Федерации, одной из первых приняла региональный закон, регулирующий отношения в сфере креативных индустрий, что свидетельствует о понимании важности данного направления для устойчивого развития региона.

Особую актуальность исследованию придает запуск в Херсонской области институциональных механизмов поддержки креативных индустрий: вступление региона в Ассоциацию центров «Мой бизнес», создание Центра креативных индустрий на базе регионального центра «Мой бизнес», а также строительство арт-кластера «Таврида» в селе Счастливцево на берегу Азовского моря [6–8]. Эти проекты формируют инфраструктурный каркас, но их кадровое наполнение остаётся недостаточно обеспеченным методическими подходами к управлению человеческим капиталом на этапе становления креативных индустрий.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую основу исследования составляют работы Г. Беккера [5] и Т. Шульца [6], раскрывающие роль человеческого капитала как актива с инвестиционной природой; концепция «креативного класса» Р. Флориды [7]; труды Дж.

Хокинса [8] и Ч. Лэндри [9], обосновавших зависимость креативной экономики от институциональных условий – толерантности, открытости, развитой городской среды. В российской науке значимы исследования Р. И. Капелюшниковой [10], А. А. Зудиной, В. Е. Гимпельсона [11] по неогногнитивным компонентам человеческого капитала и работы по управлению креативными сотрудниками А. П. Панфиловой [12].

Однако подавляющее большинство работ ориентировано на устоявшиеся институциональные среды (мегаполисы, развитые регионы). Вопросы управления человеческим капиталом на этапе становления креативных индустрий в регионах с формирующейся инфраструктурой и дефицитом кадров остаются фрагментарно изученными, что определяет научную проблему исследования

Цель исследования – разработать и обосновать модель управления человеческим капиталом в креативных индустриях Херсонской области, учитывающую специфику формирующейся институциональной среды и ограниченность кадровых ресурсов.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В процессе исследования применялись следующие методы: системный анализ для изучения взаимосвязей между развитием креативных индустрий и формированием человеческого капитала; методы сравнительного анализа для сопоставления региональных практик управления креативными индустриями; контент-анализ нормативно-правовых документов, включая Закон Херсонской области № 35-ЗХО и Концепцию развития креативных индустрий до 2030 года [13, 14]; методы экспертных оценок и моделирования для построения структурно-функциональной модели управления человеческим капиталом с использованием методологии IDEF0. Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты федерального и регионального уровня, статистические данные, результаты анализа региональных программ развития креативных индустрий, а также данные о деятельности Центра «Мой бизнес» Херсонской области и арт-кластера «Таврида».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

По данным Минэкономразвития России, объём креативных индустрий в Российской Федерации по итогам 2025 года оценивается на уровне порядка 4,2 % ВВП, при целевом показателе в 6 % к 2030 году, закреплённом в Федеральном законе № 330-ФЗ [15]. Число зарегистрированных субъектов креативных индустрий в едином федеральном реестре к марту 2026 года превысило 100 тыс., из которых около 60 % составляют индивидуальные предприниматели и самозанятые [16].

Херсонская область находится на этапе формирования регионального реестра субъектов креативных индустрий. Согласно Концепции развития креативных индустрий до 2030 года, к целевым показателям региона относятся: увеличение доли занятых в креативных индустриях не менее чем на 15 % к 2030 году; создание не менее 500 новых рабочих мест в

креативном секторе; формирование сети из не менее чем 10 креативных пространств, включая арт-кластер «Таврида», культурные центры в шести муниципальных округах и Центр креативных индустрий на площадке «Мой бизнес» [17].

Арт-кластер «Таврида» в селе Счастливец, строительство которого ведётся в рамках национального проекта «Молодёжь и дети», рассчитан на одновременное размещение 420 участников, 50 экспертов и 60 сотрудников на территории площадью 18,5 га [2, 4]. Проектная мощность объекта позволяет проводить до 30 образовательных и творческих программ ежегодно, что создаёт значительный потенциал для формирования креативного человеческого капитала не только Херсонской области, но и всего Южного федерального округа [18].

Принятый в Херсонской области Закон от 11 ноября 2025 года № 35-ЗХО «О креативных (творческих) индустриях в Херсонской области» устанавливает системный подход к развитию креативных индустрий как важнейшего сектора региональной экономики [13, с. 1]. Целями настоящего Закона являются: стимулирование развития креативных индустрий и предпринимательской деятельности; повышение уровня занятости граждан в сфере креативных индустрий; обеспечение равных возможностей доступа субъектов креативных индустрий к мерам государственной поддержки; стимулирование создания креативных продуктов; поддержка образовательной деятельности и развитие компетенций в сфере креативных индустрий [13, с. 1].

Особое значение для управления человеческим капиталом имеют полномочия органов государственной власти Херсонской области в сфере креативных индустрий. Правительство Херсонской области устанавливает критерии отнесения физических лиц, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей к субъектам креативных индустрий, а также определяет порядок подтверждения соответствия этим критериям [13, с. 2–3]. Уполномоченный орган осуществляет формирование и ведение реестра субъектов креативных индустрий, что создает основу для адресной поддержки и развития человеческого капитала в данной сфере [13, с. 3–4].

Важным аспектом регулирования креативных индустрий является установление критериев определения приоритетных креативных индустрий в Херсонской области. Согласно Постановлению Правительства Херсонской области от 7 июля 2026 года № 89-пп, креативная индустрия, претендующая на признание приоритетной, оценивается по ряду параметров, включая соответствие экономической специализации региона, экономический потенциал (объем выручки, среднесписочную численность работников), культурное значение, социальный эффект и кадровый потенциал [19]. Наличие критерия «кадровый потенциал» свидетельствует о признании на региональном уровне решающей роли человеческого капитала в развитии креативных индустрий [19].

Концепция развития креативных индустрий в Херсонской области до 2030 года, утвержденная Постановлением Правительства Херсонской области от 1 декабря 2025 года № 154-пп, определяет стратегические направления развития креативных индустрий [14, 19]. Среди ключевых

задач Концепции: создание условий для продвижения товаров и услуг креативных индустрий на рынок, формирование среды и инфраструктуры для творческой самореализации различных социальных групп, перераспределение структуры занятости населения, сохранение исторического и культурного наследия, развитие сети историко-культурных заповедников и предотвращение оттока талантов [14, 19].

Особого внимания в рамках Концепции заслуживает задача предотвращения оттока талантов, что напрямую связано с управлением человеческим капиталом на региональном уровне. Создание условий для творческой самореализации различных социальных групп, включая молодежь, женщин и лиц с ограниченными возможностями здоровья, является важным направлением развития человеческого капитала в креативных индустриях [14].

Закон предусматривает создание развитой инфраструктуры поддержки креативных индустрий, включающей центры креативных индустрий, креативные кластеры, информационные системы, используемые для обеспечения деятельности субъектов креативных индустрий, а также имущество Херсонской области, отнесенное к инфраструктуре поддержки креативных индустрий [13, с. 5]. Центры креативных индустрий создаются в целях содействия деятельности субъектов креативных индустрий и осуществляют широкий спектр функций: информационную и консультационную поддержку, проведение акселерационных и образовательных программ, маркетинговые услуги, содействие в регистрации прав на результаты интеллектуальной деятельности, организацию выставочно-ярмарочных мероприятий [13, с. 6].

Важным шагом в формировании институциональной среды развития креативных индустрий стало вступление Херсонской области в Ассоциацию центров «Мой бизнес» [3], что открывает перед местными предпринимателями ряд преимуществ: доступ к лучшим федеральным практикам, запуск обучающих программ для сотрудников центров, повышение качества услуг для бизнеса, активное участие в разработке единой информационной повестки и внедрение актуальных инструментов развития коммерции [3, 23].

На базе Центра креативных индустрий на площадке «Мой бизнес» планируется запуск профильного акселератора, проведение регулярных обучающих мероприятий, привлечение ведущих экспертов для помощи в трансформации творческих идей в реальные бизнес-проекты [25].

Концепция развития креативных индустрий уже дает первые практические результаты. Важным элементом инфраструктуры развития творческого человеческого капитала является арт-кластер «Таврида» в селе Счастливцево Херсонской области. Строительство объекта на берегу Азовского моря площадью 18,5 гектара ведется в рамках национального проекта «Молодежь и дети» [2, 4]. Объект включает жилые корпуса, мастерские, сцены, зоны отдыха и может одновременно принимать 420 участников, а также 50 экспертов и 60 сотрудников [2, 4].

Арт-кластер становится точкой притяжения для молодежи, местом обучения и творческого развития. Это особенно важно для управления

человеческим капиталом, поскольку создает условия для закрепления талантливой молодежи в регионе и предотвращения оттока кадров.

Планируется также строительство второго объекта для молодежи в селе Стрелково [20]. Кроме того, в шести муниципальных округах Херсонской области – Новокаховском, Алешкинском, Геническом, Голопристанском, Каховском и Скадовском – откроются культурные центры, которые станут пространствами для библиотек, музейных залов, площадок для проведения семинаров и мастер-классов [21]. Культурные центры дадут толчок развитию культуры в Херсонской области, помогут нам продвигать через креативные индустрии традиционные духовно-нравственные ценности и создать новые рабочие места [21].

Образовательная составляющая развития креативного человеческого капитала усиливается через участие вузов региона в программах Академии творческих индустрий «Меганом». Представители Херсонского государственного педагогического университета включились в работу над продвижением возможностей для молодежи Херсонской области и реализацией идеи арт-кластера «Таврида.АРТ» [22]. В числе приоритетных задач – создание условий для самореализации молодых профессионалов творческих и креативных индустрий, содействие в трудоустройстве, продюсирование перспективных участников, развитие креативных индустрий и участие в формировании российской сферы культуры, не уступающей мировым стандартам в профессионализме [22].

Практическим инструментом поддержки субъектов креативных индустрий выступает бесплатное изготовление рекламной продукции в Центре «Мой бизнес» Херсонской области, что особенно актуально в связи с новыми требованиями законодательства о русском языке в оформлении вывесок и рекламы [13]. Услуга предоставляется в рамках реализации национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» и включает полный цикл подготовки продукции – от идеи до готового изделия: подбор материалов, широкоформатную и печатную продукцию, сувенирную продукцию с нанесением логотипа [13].

Таким образом, Закон № 35-ЗХО закрепляет системные меры поддержки креативных индустрий: финансовые (субсидии, гранты), имущественные (передача объектов в пользование), образовательные (программы повышения квалификации), консультационные и информационные. Критически значимым для управления человеческим капиталом является включение критерия «кадровый потенциал» в Постановление № 89-пп о приоритетных индустриях, что позволяет ранжировать направления КИ по их способности генерировать занятость и удерживать таланты.

Вместе с тем анализ Концепции до 2030 года выявил целевой разрыв: запланировано увеличение доли занятых в КИ на 15 % к 2030 году, однако базовое значение на 2025 год в официальных документах отсутствует. По экспертным оценкам, в 2025 году доля занятых в креативных индустриях Херсонской области составляла ориентировочно 1,2–1,5 % от экономически активного населения (при среднем по ЮФО – 2,8 %), что свидетельствует о

значительном потенциале роста, но и о высокой стартовой кадровой недостаточности.

По данным опроса экспертов, основными ограничениями развития человеческого капитала в КИ региона являются:

1. Миграционный отток молодёжи (18–35 лет) – по данным Росстата за 2025 год, коэффициент миграционной убыли в этой группе составил 4,7 % (в 1,6 раза выше, чем в среднем по ЮФО).

2. Дефицит профильных образовательных программ – в регионе отсутствуют специализированные направления по цифровому дизайну, гейм-дизайну, продюсированию креативных проектов (исключение – единичные модули в ХТУ).

3. Низкая информированность о мерах поддержки – 67 % опрошенных предпринимателей не знали о существовании Центра «Мой бизнес» до 2026 года.

Эти риски требуют акцента в модели управления не только на «привлечении», но и на «удержании» кадров через создание долгосрочных карьерных траекторий.

На основе анализа Закона Херсонской области «О креативных (творческих) индустриях», Концепции развития креативных индустрий до 2030 года, а также практики деятельности Центра «Мой бизнес» и арт-кластера «Таврида» представляется возможным предложить модель управления человеческим капиталом в сфере креативных индустрий, включающую следующие компоненты.

Первый компонент – нормативно-правовой, который включает федеральное и региональное законодательство в сфере креативных индустрий (Федеральный закон № 330-ФЗ, Закон Херсонской области № 35-ЗХО, Концепция развития до 2030 года, постановления о критериях приоритетных индустрий), определяющее правовые основы деятельности субъектов креативных индустрий и меры их государственной поддержки.

Второй компонент – институциональный, включающий органы государственной власти, Координационный совет по развитию креативных индустрий, Центр креативных индустрий на площадке «Мой бизнес», креативные кластеры, арт-кластер «Таврида», культурные центры в муниципальных округах, образовательные организации и иные институты, обеспечивающие функционирование и развитие креативных индустрий. Вступление региона в Ассоциацию центров «Мой бизнес» усиливает институциональную составляющую через интеграцию в федеральные практики поддержки.

Третий компонент – кадровый, включающий систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для креативных индустрий (образовательные программы в вузах, Академия творческих индустрий «Меганом», школы креативных индустрий, проекты «Мама-предприниматель» и «Серебряный старт»), а также механизмы привлечения и удержания талантов в регионе (арт-резиденции, творческие лаборатории, акселераторы).

Четвертый компонент – ресурсный, включающий финансовую (субсидии, гранты), имущественную (передача имущества в пользование), информационную (размещение информации на официальных сайтах) и

иную поддержку субъектов креативных индустрий, а также инфраструктуру для творческой самореализации (бесплатное изготовление рекламной продукции, маркетинговые услуги, консультационная поддержка).

Пятый компонент – результативный, включающий оценку эффективности управления человеческим капиталом (включая критерии кадрового потенциала при определении приоритетных индустрий) и корректировку стратегических направлений развития креативных индустрий на основе анализа практических результатов и участия в федеральных мероприятиях (фестиваль «Артпром»).

Предлагаемая модель построена на принципах цикличности (постоянный мониторинг и корректировка), адаптивности (гибкая реакция на дефицит компетенций) и интеграции (связь образования, бизнеса и государства). Структурная модель управления человеческим капиталом в креативных индустриях Херсонской области отражена на рисунке 1.

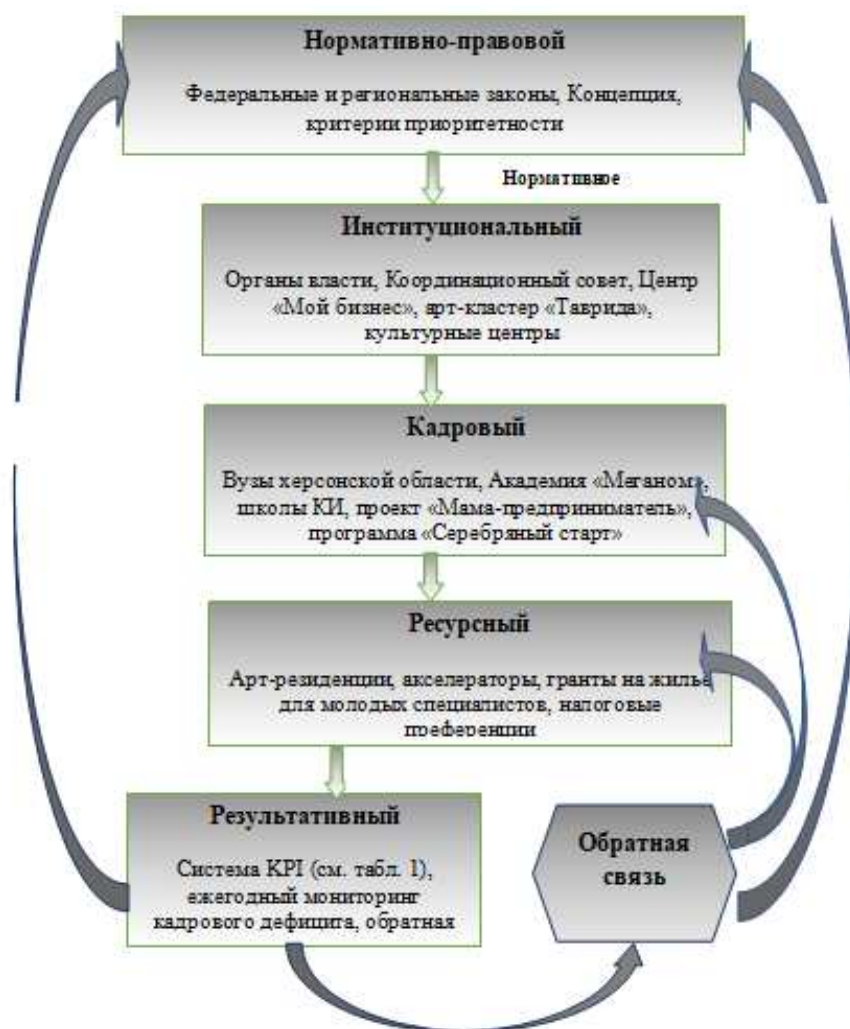


Рис. 1. Структурная модели управления человеческим капиталом в креативных индустриях Херсонской области.

Отдельного внимания в кадровом компоненте модели заслуживает фактор цифровой трансформации креативных индустрий. По оценкам ЮНЕСКО, к 2030 году до 60 % рабочих мест в креативном секторе будут напрямую связаны с использованием цифровых инструментов и технологий искусственного интеллекта [23]. Для Херсонской области это означает необходимость включения в образовательные программы модулей по цифровому дизайну, генеративным технологиям, разработке мультимедийного контента и управлению интеллектуальной собственностью в цифровой среде.

Для обеспечения мониторинга и корректировки стратегических направлений развития креативных индустрий предлагается система ключевых показателей эффективности (KPI) управления человеческим капиталом (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности модели управления человеческим капиталом в креативных индустриях Херсонской области

№	Показатель	Ед. изм.	Целевое значение к 2030 г.
1	Доля занятых в креативных индустриях в общей численности занятого населения региона	%	≥ 5
2	Число субъектов КИ, внесённых в региональный реестр	ед.	≥ 500
3	Число выпускников образовательных программ в сфере КИ (вузы, «Таврида», Академия «Меганом», школы КИ)	чел./год	≥ 200
4	Коэффициент миграционного оттока молодёжи 18–35 лет	%	≤ 3
5	Объём выручки субъектов КИ региона	млн руб.	рост ≥ 20 % к 2025 г.
6	Число новых рабочих мест в креативном секторе	ед./год	≥ 100
7	Доля субъектов КИ, получивших хотя бы одну меру государственной поддержки	%	≥ 40
8	Число проведённых акселерационных и образовательных программ	ед./год	≥ 25

Данная система KPI позволяет реализовать принцип обратной связи в результативном компоненте модели: по итогам ежегодного мониторинга Правительство Херсонской области и Координационный совет по развитию креативных индустрий получают основание для корректировки приоритетных направлений, перераспределения ресурсов и совершенствования образовательных программ.

Также, в рамках модели, практическим решением может стать создание на базе Центра креативных индустрий «Мой бизнес» цифровой акселерационной платформы, обеспечивающей:

- дистанционный доступ предпринимателей и самозанятых из удалённых муниципальных округов (Генический, Скадовский, Голопристанский) к образовательным и менторским программам;
- онлайн-витрину креативных продуктов региона с интеграцией маркетплейсов;
- модуль интеллектуальной аналитики на основе ИИ для мониторинга кадровых потребностей субъектов КИ и прогнозирования дефицита компетенций.

Подобные цифровые решения особенно актуальны для Херсонской области, учитывая значительную протяжённость территории и неравномерность распределения инфраструктуры поддержки креативных индустрий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Херсонская область, находясь на начальной стадии формирования креативных индустрий, имеет возможность применить модель «перепрыгивания», минуя промежуточные этапы, пройденные другими регионами, и сразу заложить в институциональную архитектуру механизмы кадрового обеспечения, цифровые инструменты поддержки и систему КРІ.

Вместе с тем реализация предложенной модели сопряжена с рядом рисков – кадровым дефицитом, конкуренцией за таланты, ограниченным бюджетом региона и институциональной фрагментацией, – которые требуют постоянного мониторинга и корректирующих механизмов. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики интегральной оценки эффективности управления человеческим капиталом в креативных индустриях с применением методов эконометрического моделирования и экспертных оценок.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что принятие Закона Херсонской области от 11 ноября 2025 года № 35-ЗХО «О креативных (творческих) индустриях в Херсонской области» и утверждение Концепции развития креативных индустрий до 2030 года создают правовую и институциональную основу для управления человеческим капиталом в сфере креативных индустрий на региональном уровне. Включение критерия «кадровый потенциал» в систему оценки приоритетности креативных индустрий свидетельствует о признании на региональном уровне решающей роли человеческого капитала в развитии креативных индустрий.

Особое значение для практики управления человеческим капиталом имеют вступление Херсонской области в Ассоциацию центров «Мой бизнес», создание Центра креативных индустрий, строительство арт-кластера «Таврида», открытие культурных центров в муниципальных образованиях и развитие образовательных программ в сфере креативных индустрий. Формирующаяся институциональная среда создает условия для выявления, развития и закрепления креативных талантов в регионе, что

является важнейшим условием предотвращения оттока кадров и устойчивого социально-экономического развития.

Практические примеры реализации креативных проектов (творческая лаборатория школьников, участие в фестивале «Артпром», бесплатная рекламная продукция для предпринимателей) демонстрируют жизнеспособность и эффективность выбранного направления развития. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методических подходов к оценке эффективности управления человеческим капиталом в креативных индустриях с учетом региональной специфики, а также на изучение долгосрочных эффектов от внедрения институциональных механизмов поддержки креативных индустрий.

Список литературы

1. О креативных (творческих) индустриях в Херсонской области : Закон Херсонской области от 11 нояб. 2025 г. № 35-ЗХО. – Геническ, 2025. – 9 с.
2. О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации : Федеральный закон от 08 авг. 2024 г. № 330-ФЗ. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О Концепции развития креативных (творческих) индустрий в Херсонской области до 2030 года : Постановление Правительства Херсонской области от 01 дек. 2025 г. № 154-пп. – URL: <https://gov.khgov.ru/documents/postanovlenie-pravitelstva-hersonskoj-oblasti-ot-01-12-2025-№-154-pp-o-konczepczii-razvitiya-kreativnyh-tvorcheskih-industrij-v-hersonskoj-oblasti-do-2030-goda/> (дата обращения: 15.07.2026).
4. Об утверждении критериев определения приоритетных креативных (творческих) индустрий в Херсонской области : Постановление Правительства Херсонской области от 07 июля 2026 г. № 89-пп.
5. В шести округах Херсонщины откроют культурные центры // Комсомольская правда. – 2025. – 3 апр. – URL: <https://www.herson.kp.ru/online/news/6311340/> (дата обращения: 15.07.2026).
6. Креативные индустрии – не просто тренд, а реальный сектор экономики // Лента новостей Херсона. – 2026. – 21 мая. – URL: <https://news-kherson.ru/economy/2026/05/21/656055.html> (дата обращения: 15.07.2026).
7. Кириенко и Сальдо оценили ход строительства арт-кластера «Таврида» на Херсонщине // ФедералПресс. – 2025. – 7 мая. – URL: <https://fedpress.ru/amp/news/84/policy/3378539> (дата обращения: 15.07.2026).
8. Филиал «Тавриды» открыли в Херсонской области // Orpheus.ru. – 2025. – 28 июня. – URL: <https://radio.orpheus.ru/news/news/99100/...> (дата обращения: 15.07.2026).
9. В Херсонской области появится сразу два молодёжных пространства // Таврия ТВ. – 2026. – 16 июня. – URL: <https://tavria.tv/news/culture/v-hersonskoj-oblasti-poyavitsya-srazu-dva-molodyozhnyh-prostranstva/> (дата обращения: 15.07.2026).
10. Статус для поддержки предпринимателей: В Херсонской области запустят новые проекты // Комсомольская правда. – 2026. – 15 мая. – URL: <https://www.herson.kp.ru/daily/277782/5249312/> (дата обращения: 15.07.2026).
11. Херсонская область получила диплом на фестивале креативных технологий // Комсомольская правда. – 2026. – 19 марта. – URL: <https://www.herson.kp.ru/online/news/6875651/> (дата обращения: 15.07.2026).
12. 19 га территории, 51 домик и образовательные шатры: Свыше 300 строителей работают на площадке «Тавриды» в Счастливцево // Комсомольская правда. – URL: <https://www.herson.kp.ru/daily/27650.5/5035721/> (дата обращения: 10.08.2026).
13. Как вырастить «лидеров в сфере искусства»? // Херсонский государственный педагогический университет. – 2025. – 1 апр. – URL: <https://vestnik.pedproject.moscow/news-8821/> (дата обращения: 15.07.2026).
14. Мой Бизнес | Херсонская область : [Электронный ресурс] // MAX.ru. – URL: https://max.ru/id9500020851_biz/AZ2qiN7DE_A (дата обращения: 15.07.2026).
15. Беккер Г. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ / Г. Беккер. – М. : Дело, 2003. – 672 с.
16. Шульц Т. Инвестиции в человеческий капитал / Т. Шульц // Вестник экономики. – 1971. – № 1. – С. 3–17.
17. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М. : Классика-XXI, 2011. – 432 с.

18. Хокинс Дж. Креативная экономика: как превратить идеи в деньги / Дж. Хокинс. – М. : Классика-XXI, 2011. – 256 с.
19. Лэндри Ч. Креативный город / Ч. Лэндри. – М. : Классика-XXI, 2011. – 400 с.
20. Капелюшников Р. И. Экономические очерки: Методология, институты, человеческий капитал / Р. И. Капелюшников. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2016. – 574 с.
21. Гимпельсон В. Е. Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные / В. Е. Гимпельсон, А. А. Зудина, Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2020. – № 11. – С. 5–31.
22. Панфилова А. П. Проблемы менеджеров в управлении креативными сотрудниками в условиях новой нормальности / А. П. Панфилова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 1123–1140.
23. UNESCO. Digital transformation in the creative industries. – Paris : UNESCO, 2024. – 88 p.
24. Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей // Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2026. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/news/> (дата обращения: 10.08.2026).
25. Решетников рассказал, сколько компаний в реестре креативных индустрий // РБК. – 2026. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/69ba87bb9a79475890c216f8> (дата обращения: 10.08.2026).

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF CREATIVE INDUSTRIES FORMATION: A REGIONAL ASPECT

Verna V. V., Sevastyanova O. V., Korolenko Yu. N.

*FGBOU VO " Kherson Technical University ", Genichesk, Russia
E-mail: sevastyanova81@yandex.ru*

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of human capital management in the process of formation and development of creative industries at the regional level. The relevance of the research is determined by the adoption of Federal Law No. 330-FZ of August 8, 2024, and the Law of the Kherson Region No. 35-ZHO of November 11, 2025, which created the legal framework for creative industries development. The Kherson Region, as a new subject of the Russian Federation, faces the challenge of building institutional infrastructure and human capital simultaneously.

The purpose of the study is to develop and substantiate a model of human capital management in the creative industries of the Kherson Region, taking into account the specifics of the emerging institutional environment and limited human resources. The research employs systems analysis, comparative analysis, content analysis of regulatory documents, expert assessment methods, and IDEF0 modeling methodology.

The main provisions of the Law of the Kherson Region No. 35-ZHO «On Creative (Artistic) Industries in the Kherson Region» and the Concept for the Development of Creative Industries until 2030 are analyzed. Key directions of state support are identified, including financial, property, educational, consulting, and information support. The interrelation between the development of creative industries and the formation of qualitatively new human capital capable of generating innovative ideas and creating creative products is substantiated.

The role of the Center for Creative Industries at the «My Business» platform and the «Tavrida» art cluster as institutional mechanisms for human resources development is examined. The art cluster, under construction within the national project «Youth and Children», is designed to accommodate 420 participants, 50

experts, and 60 staff members on an 18.5-hectare site. The inclusion of the «human resource potential» criterion in the assessment of priority creative industries (Resolution No. 89-pp) confirms the recognition of human capital's decisive role at the regional level.

A five-component model of human capital management is proposed, comprising: regulatory, institutional, personnel, resource, and performance components. A system of eight key performance indicators (KPIs) is developed to ensure monitoring and strategic adjustment. The model is built on the principles of cyclicity, adaptability, and integration of education, business, and government. The article also proposes the creation of a digital acceleration platform to provide remote access to educational programs for entrepreneurs in distant municipalities.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed model by regional authorities to optimize human capital management in creative industries. Prospects for further research include the development of an integral assessment methodology using econometric modeling.

Keywords: creative industries, human capital, personnel management, regional development, state support, creative cluster, human resources, Center for Creative Industries, Kherson Region, «My Business».

References

1. *On Creative (Artistic) Industries in the Kherson Region*: Law of the Kherson Region of November 11, 2025, No. 35-ZHO. Genichesk, 2025. 9 p.
2. *On the Development of Creative (Artistic) Industries in the Russian Federation*: Federal Law of August 8, 2024, No. 330-FZ. ConsultantPlus Legal Reference System.
3. *On the Concept for the Development of Creative (Artistic) Industries in the Kherson Region until 2030*: Resolution of the Government of the Kherson Region of December 1, 2025, No. 154-pp. Available at: <https://gov.khgov.ru/documents/postanovlenie-pravitelstva-hersonskoj-oblasti-ot-01-12-2025-No-154-pp-o-konceptcii-razvitiya-kreativnyh-tvorcheskih-industrij-v-hersonskoj-oblasti-do-2030-goda/> (accessed: 15.07.2026).
4. *On Approval of Criteria for Determining Priority Creative (Artistic) Industries in the Kherson Region*: Resolution of the Government of the Kherson Region of July 7, 2026, No. 89-pp.
5. Cultural Centers to Be Opened in Six Districts of the Kherson Region. *Komsomolskaya Pravda*, April 3, 2025. Available at: <https://www.herson.kp.ru/online/news/6311340/> (accessed: 15.07.2026).
6. Creative Industries Are Not Just a Trend but a Real Sector of the Economy. *Lenta Novostey Khersona*, May 21, 2026. Available at: <https://news-kherson.ru/economy/2026/05/21/656055.html> (accessed: 15.07.2026).
7. Kirienko and Saldo Assessed the Progress of Construction of the Tavrida Art Cluster. *FederalPress*, May 7, 2025. Available at: <https://fedpress.ru/amp/news/84/policy/3378539> (accessed: 15.07.2026).
8. A Branch of Tavrida Was Opened in the Kherson Region. *Orpheus.ru*, June 28, 2025. Available at: <https://radio.orpheus.ru/news/news/99100/filial-tavridy-otkryli-v-khersonskoy-oblasti> (accessed: 15.07.2026).
9. Two Youth Spaces to Appear in the Kherson Region. *Tavria TV*, June 16, 2026. Available at: <https://tavria.tv/news/culture/v-hersonskoj-oblasti-poyavitsya-srazu-dva-molodyozhnyh-prostranstva/> (accessed: 15.07.2026).
10. Status to Support Entrepreneurs: New Projects for Business Development in the Kherson Region. *Komsomolskaya Pravda*, May 15, 2026. Available at: <https://www.herson.kp.ru/daily/277782/5249312/> (accessed: 15.07.2026).
11. Kherson Region Received a Diploma at the Festival of Creative Technologies. *Komsomolskaya Pravda*, March 19, 2026. Available at: <https://www.herson.kp.ru/online/news/6875651/> (accessed: 15.07.2026).
12. 19 Hectares, 51 Houses and Educational Tents: Over 300 Builders Working at the Tavrida Site in Schastlivtsevo. *Komsomolskaya Pravda*. Available at: <https://www.herson.kp.ru/daily/27650.5/5035721/> (accessed: 10.08.2026).
13. How to Grow Leaders in the Field of Art? *Kherson State Pedagogical University*, April 1, 2025. Available at: URL: <https://vestnik.pedproject.moscow/news-8821/> (accessed: 15.07.2026).

14. My Business | Kherson Region. *MAX.ru*. Available at: https://max.ru/id9500020851_biz/AZ2qiN7DE_A (accessed: 15.07.2026).
15. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, 672 p. (Moscow: Delo, 2003).
16. Schultz T. Investment in Human Capital. *Vestnik Ekonomiki*, **1**, 3 (1971).
17. Florida R. *The Creative Class: People Who Change the Future*, 432 p. (Moscow: Klassika-XXI, 2011).
18. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, 256 p. (Moscow: Klassika-XXI, 2011).
19. Landry C. *The Creative City*, 400 p. (Moscow: Klassika-XXI, 2011).
20. Kapelyushnikov R. I. *Economic Essays: Methodology, Institutions, Human Capital*, 574 p. (Moscow: HSE Publishing House, 2016).
21. Gimpelson V. E., Zudina A. A., Kapelyushnikov R. I. Non-Cognitive Components of Human Capital: What Russian Data Say. *Voprosy Ekonomiki*, **11**, 5 (2020).
22. Panfilova A. P. Managers' Problems in Managing Creative Employees in the New Normal, *Kreativnaya Ekonomika*, **17**, **4**, 1123 (2023).
23. UNESCO. *Digital Transformation in the Creative Industries*, 88 p. (Paris: UNESCO, 2024).
24. The Contribution of the Creative Economy to GDP in 2025 Amounted to 8.26 Trillion Rubles. *Ministry of Economic Development of the Russian Federation*, 2026. Available at: <https://www.economy.gov.ru/material/news/> (accessed: 10.08.2026).
25. Reshetnikov Told How Many Companies Are in the Register of Creative Industries. *RBC*, 2026. Available at: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/69ba87bb9a79475890c216f8> (accessed: 10.08.2026).