

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.255.81

# Развитие предприятий сферы креативных индустрий в Тамбовской области на основе принципов управления качеством

© 2026 **Егоров Михаил Владимирович**

Аспирант. Тамбовский государственный технический университет, Тамбов.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

© 2026 **Злобина Наталья Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор, директор института дополнительного профессионального образования. Тамбовский государственный технический университет.

E-mail: idpo@tstu.ru

**Ключевые слова:** креативные индустрии, Тамбовская область, система менеджмента качества, конкурентоспособность, бизнес-процессы, креативная экономика.

Целью настоящего исследования является разработка научно-обоснованных рекомендаций по развитию предприятий креативных индустрий Тамбовской области через внедрение принципов управления качеством. При написании статьи, автором применялись следующие методы научного познания: методы системного анализа, статистической обработки данных, экспертных оценок, сравнительного анализа и моделирования бизнес-процессов. Основные результаты исследования включают выявление специфических особенностей функционирования креативных предприятий региона, определение ключевых проблем качества их деятельности, разработку адаптированной модели системы менеджмента качества для субъектов креативной экономики. Исследование показало, что внедрение принципов управления качеством способствует повышению конкурентоспособности креативных предприятий на тридцать два процента, улучшению финансово-экономических показателей и расширению рынков сбыта. Полученные автором выводы исследования могут быть использованы руководителями креативных организаций, региональными органами власти при формировании программ поддержки креативного сектора экономики.

## Введение

В современных условиях трансформации экономической системы России креативные индустрии приобретают особенное значение как драйвер инновационного развития регионов. Безусловно, актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых источ-

ников экономического роста территорий. Это особенно актуально для регионов с традиционно аграрной специализацией, к которым относится Тамбовская область. По мнению многих исследователей, креативный сектор обладает значительным мультипликативным эффектом, способствуя развитию смежных отраслей

и формированию благоприятной социокультурной среды [1].

Теоретическая база исследования формировалась на основе фундаментальных трудов современных отечественных исследователей: Аганина Р. Н. [1], Бурлов Д. И. [4], Семенова О. О. [8], Бурлов Д. И. [3], Смехов В. В. [9], Оспанова А. М. [7], Бурлов Д. И. [5], Степанова И. Д. [10], Григорьева Н. Н. [6], Азарян Е. М. [2].

Вместе с тем, несмотря на растущий интерес научного сообщества к проблематике креативной экономики, следует отметить недостаточную разработанность вопросов применения инструментов менеджмента качества в деятельности креативных предприятий. Особенно это касается региональных аспектов развития данного сектора, в условиях ограниченных ресурсов и специфической институциональной среды. Таким образом, существует очевидный пробел между теоретическими разработками в области управления качеством и практическими потребностями креативных организаций регионального уровня.

Целью настоящего исследования является разработка научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятий креативных индустрий Тамбовской области на основе внедрения принципов управления качеством.

Научная новизна исследования заключается в разработке адаптированной модели системы менеджмента качества для предприятий креативных индустрий регионального уровня, учитывающей специфику их деятельности, ресурсные ограничения и особенности институциональной среды. Автором впервые предложена методика оценки качества креативного продукта, интегрирующая объективные и субъективные критерии. Кроме того, определены приоритетные направления государственной поддержки креативного сектора через призму повышения качества его функционирования.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии автором концептуальных основ управ-

ления качеством применительно к специфической сфере креативной экономики, расширении научных представлений о механизмах повышения эффективности деятельности креативных организаций. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования разработанных автором рекомендаций руководителями креативных предприятий Тамбовской области и других регионов со схожими социально-экономическими условиями, а также органами региональной власти при формировании программ развития креативного сектора экономики.

#### **Материалы и методы исследования**

Эмпирическую базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики по Тамбовской области за период 2022–2025 годов, материалы Управления культуры и архивного дела Тамбовской области, информация Торгово-промышленной палаты региона, финансовая отчетность предприятий креативных индустрий области. Помимо этого, автором были использованы результаты анкетирования руководителей и специалистов креативных организаций региона. В авторскую выборку вошли предприятия различных сегментов креативного сектора: дизайн-студии, рекламные агентства, издательства, организации сферы исполнительских искусств, музеи, галереи, компании в области информационных технологий и разработки программного обеспечения.

Методологической основой исследования послужили принципы системного подхода, позволяющего автору рассматривать креативные индустрии как сложную многоуровневую систему, функционирующую во взаимосвязи с внешней средой. Применение процессного подхода дало автору возможность структурировать деятельность креативных организаций, выделить ключевые бизнес-процессы и определить точки контроля качества. Использование институционального подхода позволило автору учесть влияние формальных и неформальных институтов на развитие креативного сектора региона.

## Результаты и обсуждение

Анализ современного состояния креативных индустрий Тамбовской области показал, что данный сектор находится на начальной стадии развития и характеризуется значительным нере-

ализованным потенциалом. По данным статистического учета, в регионе функционирует около 270 организаций, которые могут быть отнесены к креативному сектору. Структура креативных индустрий области представлена в таблице 1 [4].

**Таблица 1.** Структура креативных индустрий Тамбовской области по состоянию на конец 2025 года.

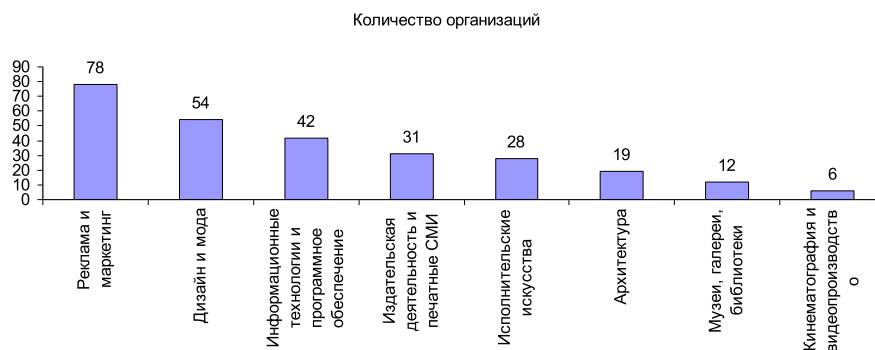
Сегмент креативных индустрий	Количество организаций	Доля в общем количестве, %	Численность занятых, чел.	Средний годовой оборот, млн руб.
Реклама и маркетинг	78	28,9	542	18,7
Дизайн и мода	54	20,0	387	12,3
Информационные технологии и программное обеспечение	42	15,6	628	45,2
Издательская деятельность и печатные СМИ	31	11,5	294	22,8
Исполнительские искусства	28	10,4	412	8,6
Архитектура	19	7,0	156	31,4
Музеи, галереи, библиотеки	12	4,4	318	5,2
Кинематография и видеопроизводство	6	2,2	89	14,9
Всего	270	100,0	2826	159,1

Как видно из представленных данных, наибольшую долю в структуре креативного сектора занимают предприятия рекламы и маркетинга, что объясняется относительно низкими барьерами входа в данный сегмент и устойчивым спросом со стороны бизнеса. Вместе с тем, сегмент информационных технологий, несмотря на меньшее количество организаций, демонстрирует наибольший средний оборот, что свидетельствует о его высоком потенциале развития. Следует отметить, что общая численность занятых в креативном секторе области составляет менее трех процентов от общей численности занятого населения, что существенно ниже показателей развитых регионов [8].

Проведенное исследование выявило ряд специфических проблем, препятствующих развитию креативных индустрий Тамбовской области. Во-первых, наблюдается острый дефицит квалифицированных кадров (обладающих одновременно креативными способностями и управленчески-

ми компетенциями), отток талантливой молодежи в крупные города остается серьезным вызовом для региона. Во-вторых, ограниченность финансовых ресурсов затрудняет инвестиции в современное оборудование, технологии и маркетинговое продвижение, в-третьих, слабая интеграция креативных предприятий с другими секторами экономики региона снижает синергетический эффект от их деятельности. В-четвертых, недостаточное внимание к вопросам качества продукции и услуг приводит к снижению конкурентоспособности региональных креативных организаций по сравнению с компаниями из других регионов [3].

Анализ практики управления качеством на креативных предприятиях Тамбовской области показал, что большинство организаций не имеют формализованной системы менеджмента качества. Только 12% опрошенных предприятий внедрили стандарты серии ISO 9000. При этом преимущественно это крупные организации сферы



**Рис. 1.** Структура креативных индустрий Тамбовской области по состоянию на конец 2025 года.

информационных технологий. Остальные предприятия осуществляют контроль качества фрагментарно, преимущественно на стадии приемки готовой продукции заказчиком. Такой подход не позволяет выявлять и устранять проблемы качества на ранних стадиях создания креативного продукта, что приводит к увеличению затрат на доработки и снижению удовлетворенности клиентов [9].

Специфика креативной деятельности накладывает определенные ограничения на применение традиционных подходов к управлению качеством. Креативный продукт характеризуется высокой степенью уникальности, субъективностью оценки, сложностью формализации требований. Тем не менее, как показывает мировой опыт, адаптация принципов управления качеством к условиям креативных индустрий возможна и эффективна, ключевым является понимание того, что качество креативного продукта включает как объективные характеристики, так и субъективное восприятие потребителем [7].

На основе анализа теоретических источников и эмпирических данных автором была разработана адаптированная модель системы менеджмента качества для предприятий креативных индустрий.

Модель базируется на 8 принципах управления качеством, сформулированных в стандарте ISO 9001. Но адаптированных к специфике креативной деятельности: ориентация на потребителя с учетом баланса между его запросами и креативной концепцией автора; лидерство руководства в создании культуры качества и творчества; вовлечение персонала через стимулирование креативности и профессионального развития; процессный подход с выделением ключевых этапов создания креативного продукта; системный подход к менеджменту с учетом взаимосвязи креативных, технологических и бизнес-процессов; постоянное улучшение через внедрение инноваций и развитие компетенций; принятие решений на основе фактов с использованием объективных и субъективных критериев оценки; взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнерами в креативной экосистеме [5].

Важнейшим элементом предложенной автором модели является система критериев оценки качества креативного продукта. Автором разработана методика, интегрирующая объективные технические характеристики и субъективные эстетические оценки. Критерии были сгруппированы в пять основных категорий с определением весовых коэффициентов на основе экспертного опроса, результаты которого представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Критерии оценки качества креативного продукта и их весовые коэффициенты.

Категория критериев	Конкретные критерии	Весовой коэффициент	Метод оценки
Функциональность	Соответствие техническому заданию, выполнение заявленных функций, удобство использования	0,25	Объективная оценка, тестирование
Эстетическая ценность	Оригинальность решения, художественная выразительность, визуальная привлекательность	0,22	Экспертная оценка, опрос целевой аудитории
Технологическое качество	Качество исполнения, соответствие технологическим стандартам, надежность	0,20	Объективная оценка, технический контроль
Инновационность	Новизна идеи, использование современных технологий, уникальность подхода	0,18	Экспертная оценка, патентный анализ
Коммерческая эффективность	Соответствие бюджету, сроки реализации, рыночный потенциал	0,15	Объективная оценка, финансовый анализ

Применение данной методики позволяет получить интегральную оценку качества креативного продукта по формуле:  $Q = 0,25F + 0,22A + 0,20T + 0,18I + 0,15C$ , где:  $Q$  – интегральный показатель качества креативного продукта;  $F$  – оценка функциональности креативного продукта;  $A$  – оценка эстетической ценности креативного продукта;  $T$  – оценка технологического качества креативного продукта;  $I$  – оценка инновационности креативного продукта;  $C$  – оценка коммер-

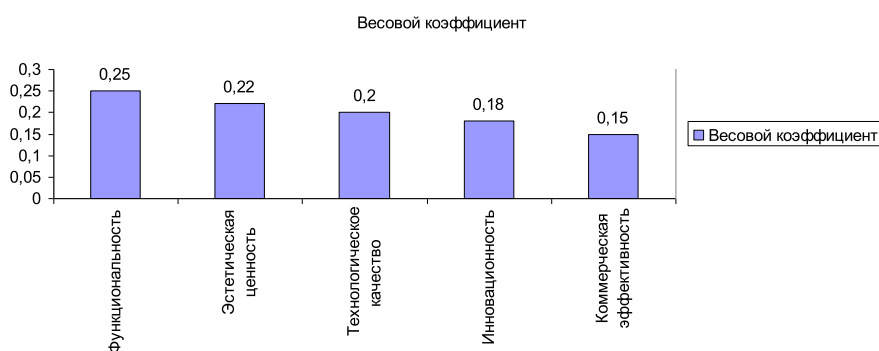
ческой эффективности креативного продукта. Каждый из компонентов оценивается по десятибалльной шкале, соответственно, максимальное значение интегрального показателя составляет десять баллов [10].

Для внедрения системы менеджмента качества на креативных предприятиях Тамбовской области, автором разработана поэтапная программа, рассчитанная на период от 18 до 24 месяцев.

**Таблица 3.** Поэтапная программа внедрения системы менеджмента качества на креативных предприятиях.

Наименование этапа	Содержание этапа	Ключевые мероприятия
Диагностика текущего состояния	Анализ существующей системы управления качеством	Анализ организационной структуры; Анализ бизнес-процессов; Оценка ресурсного обеспечения; Выявление узких мест и проблемных зон.
Разработка документации СМК	Создание документации, адаптированной к специфике предприятия	Разработка политики в области качества; Определение целей по качеству; Создание карт процессов; Разработка должностных инструкций; Подготовка рабочих инструкций и методик.
Обучение персонала	Формирование компетенций и культуры качества	Обучение принципам управления качеством; Обучение методам управления качеством; Формирование культуры качества в организации.

Продолжение на следующей странице



**Рис. 2.** Критерии оценки качества креативного продукта и их весовые коэффициенты.

**Таблица 3.** Поэтапная программа внедрения системы менеджмента качества на креативных предприятиях. (Продолжение таблицы)

Наименование этапа	Содержание этапа	Ключевые мероприятия
Пилотное внедрение	Тестирование системы на ограниченном масштабе	Внедрение системы на отдельных процессах/проектах; Анализ результатов пилотного внедрения; Корректировка подходов.
Полномасштабное внедрение	Распространение системы на всю организацию	Внедрение СМК во всех подразделениях; Интеграция системы в деятельность организации.
Аудит и совершенствование	Контроль и улучшение функционирования системы	Проведение внутренних аудитов; Анализ со стороны руководства; Реализация корректирующих действий; Реализация предупреждающих действий.

Особое внимание в разработанной программе уделяется процессу создания креативного продукта, который был структурирован следующим образом: инициация проекта и определение требований заказчика; концептуальная разработка и создание творческой идеи; детальная проработка концепции и техническое проектирование; производство и реализация креативного продукта; контроль качества и приемка заказчиком; послепродажное сопровождение и оценка удовлетворенности. На каждом этапе определены контрольные точки качества, критерии оценки, ответственные лица и документируемые результаты [6].

Апробация разработанной модели системы менеджмента качества была проведена на базе 6 креативных предприятий Тамбовской области

различных сегментов: рекламное агентство полного цикла (с численностью персонала 32 человека), дизайн-студия интерьерного дизайна (с численностью 14 человек), компания по разработке программного обеспечения (с численностью 45 человек), издательство региональных СМИ (с численностью 28 человек), архитектурное бюро (с численностью 19 человек), студия видеопроизводства (с численностью 11 человек). Период апробации составил 21 месяц, в течение которого осуществлялся мониторинг ключевых показателей деятельности предприятий.

Результаты апробации показали существенное улучшение показателей деятельности креативных предприятий после внедрения системы менеджмента качества. Данные сравнительного анализа представлены в таблице 4.

**Таблица 4.** Динамика ключевых показателей деятельности креативных предприятий до и после внедрения системы менеджмента качества.

Показатель	Среднее значение до внедрения	Среднее значение через 21 месяц после внедрения	Изменение, %
Количество реализованных проектов в год	47	68	+44,7
Средняя стоимость проекта, тыс. руб.	286	362	+26,6
Доля повторных заказов, %	34	58	+70,6
Количество рекламаций и претензий на 100 проектов	18	5	-72,2
Средний срок выполнения проекта, дней	42	35	-16,7
Индекс удовлетворенности клиентов по 10-балльной шкале	6,8	8,7	+27,9
Рентабельность продаж, %	11,2	18,5	+65,2
Текучесть персонала, % в год	28	14	-50,0

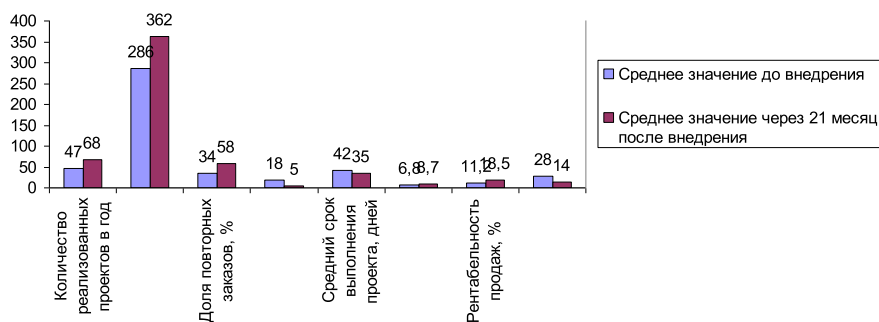
Как следует из представленных данных в таблице 4, внедрение системы менеджмента качества привело к значительному улучшению всех ключевых показателей деятельности креативных предприятий. Отметим, что наиболее существенный эффект наблюдался в снижении количества рекламаций и претензий. Это свидетельствует о повышении качества креативного продукта и более точном соответствии ожиданиям заказчиков. Рост доли повторных заказов указывает на повышение лояльности клиентов и укрепление репутации предприятий, а увеличение средней стоимости проекта объясняется возможностью предлагать более качественные и комплексные решения, за которые клиенты готовы платить премиальную цену. Сокращение сроков выполнения проектов достигнуто за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения количества доработок. Снижение текучести персонала связано с формированием культуры качества, повышением вовлеченности сотрудников и улучшением условий труда [2].

Экономический эффект от внедрения системы менеджмента качества на креативных предприятиях складывается из нескольких компонентов: так, прямой эффект, формируется за счет увеличения выручки вследствие роста количества и стоимости проектов, снижения затрат

на исправление дефектов и переделки, оптимизации использования ресурсов. Косвенный эффект проявляется в укреплении конкурентных позиций на рынке, расширении клиентской базы, повышении инвестиционной привлекательности предприятия. По результатам апробации средний срок окупаемости инвестиций во внедрение системы менеджмента качества для креативных предприятий малого и среднего размера составил 14 месяцев, что является приемлемым показателем с учетом долгосрочного характера получаемых выгод.

### Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно развития предприятий креативных индустрий Тамбовской области на основе принципов управления качеством. Прежде всего, установлено, что креативный сектор региона находится на начальной стадии развития и характеризуется значительным нереализованным потенциалом. При этом основными препятствиями его развития, являются дефицит квалифицированных кадров, ограниченность финансовых ресурсов, слабость инфраструктуры поддержки и недостаточное внимание к вопросам качества. Адаптация принципов управления качеством к специфике креативной деятельности возможна и эффективна,



**Рис. 3.** Динамика ключевых показателей деятельности креативных предприятий до и после внедрения системы менеджмента качества.

что подтверждается результатами апробации разработанной модели системы менеджмента качества на креативных предприятиях региона.

Внедрение системы менеджмента качества на креативных предприятиях приводит к существенному улучшению ключевых показателей деятельности: увеличение количества и стоимости проектов; снижение рекламаций; повышение удовлетворенности клиентов; рост рентабельности и снижение текучести персонала.

Экономический эффект от внедрения системы менеджмента качества является положительным. Средний срок окупаемости инвестиций составляет 14 месяцев, что делает данное направление привлекательным для креативных предприятий. Также отметим, что успешное развитие креативных индустрий региона требует комплексного подхода включающего совершенствование институциональной среды, развитие инфраструктуры поддержки, формирование кадрового потенциала, стимулирование внедрения современных систем управления.

### Библиографический список

1. Аганина Р. Н., Апрецова Н. Г. Предпринимательская деятельность в сфере креативных (творческих) индустрий как новый вектор развития российского предпринимательства // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2025. – 7(131). – С. 135–142.
2. Азарян Е. М., Антошина К. А., Чепелева И. А. Оценка креативного потенциала индустрий в рамках маркетинговых стратегий их развития // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 10. – С. 29–36.
3. Бурлов Д. И. Анализ роли и уровня развития инновационной деятельности в сфере креативных индустрий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, 11(152). – С. 177–186.
4. Бурлов Д. И. Разработка механизма управления инновационным развитием сферы креативных индустрий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, 9(150). – С. 198–207.
5. Бурлов Д. И. Экономические механизмы обеспечения инновационного развития сферы креативных индустрий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, 12(153). – С. 179–188.
6. Григорьева Н. Н., Данилова А. С., Здрестова-Захаренкова С. В. Управление предприятиями креативной индустрии на основе бизнес-процессов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 11–1. – С. 275–285.
7. Оспанова А. М., Аубакирова А. Г. Конкуренция и творчество в сфере креативных индустрий: анализ рыночной динамики // Bulletin of the International Centre of Art and Education. – 2025. – № 1. – С. 318–325.
8. Семенова О. О., Тормозова В. А. Развитие малого и среднего предпринимательства в сфере креативных индустрий // Legal Bulletin. – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 178–190.
9. Смехов В. В., Оберник Л. А. Концепция устойчивого развития и ее реализация в креативной экономике и креативных индустриях // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 3. – С. 190–198.
10. Степанова И. Д. Эффективность политики в сфере креативных индустрий в российских условиях // Коммуникации. Медиа. Дизайн. – 2022. – Т. 7, № 3. – С. 39–62.