

# Кросс-инновации культурных и творческих индустрий — сотрудничество во имя устойчивого развития в странах Северного измерения

Русскоязычная версия статьи Пети Колевой, Терри Санделла,  
Юлии Бардун, Микелы ди Нола и Дженнифер Гаэта,  
опубликованной в «Журнале арт-менеджмента» № 136 в апреле 2021 года  
(Journal of Art Management, APRIL 2021 | NO 136)



Этот проект финансируется  
Европейским Союзом



Этот проект реализует  
ARS Progetti S.p.A. в сотрудничестве с Eurecna S.p.A.



## Содержание

Кросс-инновации в креативных и культурных индустриях.....	3
Инновации, основанные на сотрудничестве: возможности и потенциал в регионе Северного измерения.....	3
Совместное формирование политики.....	6
Вовлечение заинтересованных сторон – сбор материалов, обобщение и обмен опытом в онлайн-режиме.....	7
Взгляд в будущее – наследие проекта.....	8
Благодарности.....	9
Ссылки.....	10

# Кросс-инновации в креативных и культурных индустриях

Петя Колева, Терри Санделл, Юлия Бардун, Микела ди Нола, Дженнифер Газта

Во многих странах культурные и творческие индустрии стали мощным сектором экономики, демонстрирующим высокие обороты и производящим множество дополнительных эффектов. Более того, профессионалы и компании, работающие в области культурных и творческих индустрий, выступают важными катализаторами развития как классических учреждений культуры, так и широких сфер экономики и общественной жизни. Однако эти индустрии оказались в непростой ситуации, когда социальное дистанцирование и применение онлайн-сервисов кардинальным образом переформатировали культурную жизнь и творческие процессы. В этом контексте изучение их вклада в устойчивое развитие за счет кросс-инноваций представляется очень своевременным.

Аналитический доклад «Сотрудничество и инновации» дает основу для выявления потенциала кросс-секторных инноваций культурных и творческих индустрий в странах Северного измерения. В фокус его внимания попали инициативы из региона и соответствующие возможности, имеющиеся на международном уровне. В докладе, подготовленном во взаимодействии с более чем сотней экспертов, проанализирован 121 кейс из 11 стран. В настоящей статье рассматриваются ключевые выводы доклада, преимущества и недостатки полностью удаленной работы в международных проектах, а также актуальность кросс-инноваций для политики в различных областях в странах Северного измерения.

## Инновации, основанные на сотрудничестве: возможности и потенциал в регионе Северного измерения

В 2020 году мероприятия финансируемого Европейским Союзом проекта «Кросс-секторное сотрудничество и инновации в культурных и творческих индустриях – практика, возможности и политики в странах Партнерства Северного измерения по культуре» были проведены полностью в дистанционном формате. Сформулированная Партнерством Северного измерения еще до пандемии цель проекта состояла в картировании и оценке потенциала культурных и творческих индустрий в области кросс-инноваций и соответствующих возможностей, доступных для стран Северного измерения на международном уровне. Масштаб, контекст и методология исследования уже обсуждались ранее, поэтому в данной статье внимание сконцентрировано на его ключевых выводах<sup>1</sup> (Koleva, 2020).

1

См.: <https://www.artsmangement.net/Articles/Cross-Sectoral-Innovation-in-Culture-and-Creative-Industries-Three-Priority-Areas-in-Northern-European-Countries,4251>

Начало проекта совпало с волной опросов, посвященных оценке уровня потенциального воздействия пандемии COVID-19 на культурные и творческие индустрии<sup>2</sup>. Очевидно, наступает новая эра конкуренции за ресурсы, знаменующая развитие кросс-инноваций в создании продуктов и услуг. Почему прозрачные связи между компаниями и между компаниями и потребителями имеют значение? Какие платформы кросс-инноваций помогают масштабировать бизнес с местного на национальный или региональный уровень? Эти и другие вопросы рассмотрены в докладе «Сотрудничество и инновации в странах Северного измерения»<sup>3</sup>.

Анализ 121 кейса, картирующего кросс-секторные инновации, позволяет сделать вывод о том, что в них имеется очевидный потенциал для устойчивого роста<sup>4</sup>. Один из ключевых выводов связан с различием того, каково инновационное воздействие в каждой конкретной области кросс-инноваций. В том, что касается «связности» для инноваций, результаты прочно ассоциируются с инновациями, позволяющими решить какую-то уникальную бизнес-проблему. Вторая область относится к контексту, который меняет способы работы «традиционного» бизнеса и может влиять на аналогичные организации и связанные с ними заинтересованные стороны. Инновации в области общественного благополучия приводят к новым видам бизнеса и услуг, берущим свое начало в компетенциях культурных и творческих индустрий.



Рис. 1. Результаты инноваций по отдельным областям (одна из возможных классификаций)

Пятнадцать вдохновляющих историй, отражающих результаты кросс-инноваций в каждой из трех областей, а также способы их достижения и оценки, доступны в Интернете<sup>5</sup>. Команда проекта рекомендует изучить наряду с ними материалы, предоставленные участниками, а также более подробную информацию о результатах исследования (приложение 1, в котором представлены все картированные инициативы в области кросс-инноваций из одиннадцати стран).

Ключевым аспектом исследования была попытка ответить на вопрос, как создать успешный процесс в области кросс-инноваций. Он стал предметом обсуждений во всех шести онлайн-мероприятиях (четыре фокус-группы и два заключительных события), прошедших в марте 2020 — марте 2021 года.

2 См.: <https://www.rebuilding-europe.eu/>

3 См. [https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/02/Final-study\\_EN.pdf](https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/02/Final-study_EN.pdf)

4 См. [https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/Annexes\\_EN.pdf](https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/Annexes_EN.pdf)

5 См. <https://ndpccrossinno.eu/category/cases/>

В рамках исследования предложена обобщенная модель, которая может послужить отправной точкой для дальнейшей работы.

Представленный ниже рисунок демонстрирует, что обычно кросс-секторные инновации возникают в процессе сотрудничества посредством создания кросс-секторной команды.

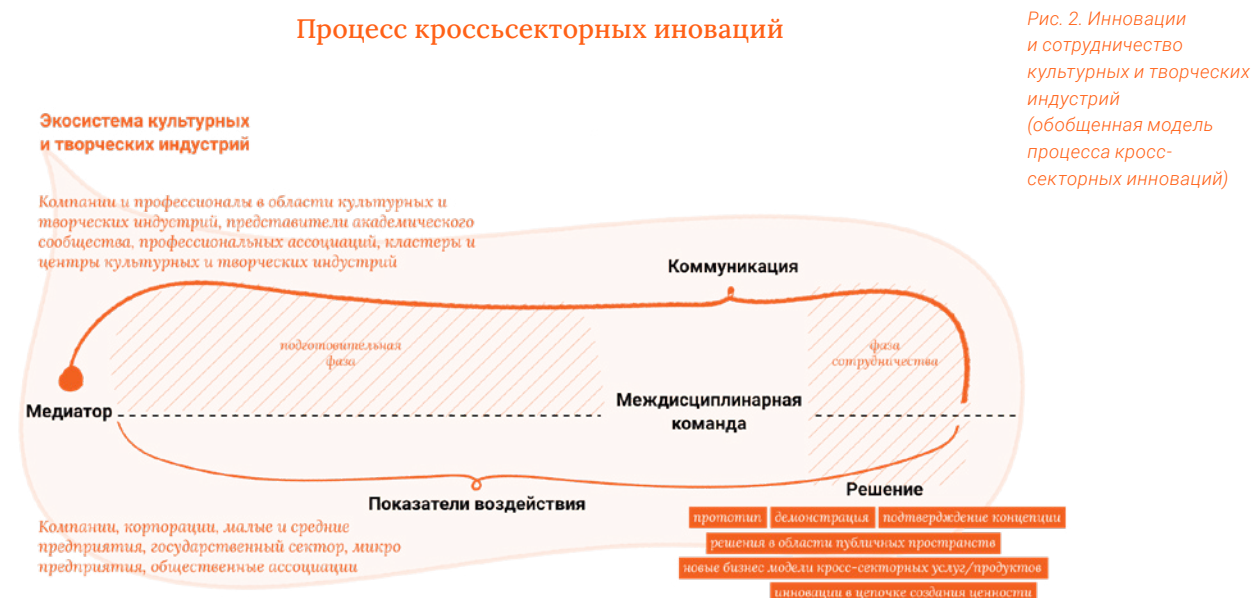


Рис. 2. Инновации и сотрудничество культурных и творческих индустрий (обобщенная модель процесса кросс-секторных инноваций)

Еще одна общая черта состоит в том, что подготовительная стадия процесса кросс-инноваций требует значительного внимания и ресурсов. Она имеет решающее значение для успеха инновационных инициатив вне зависимости от сферы деятельности. Три основополагающих вида деятельности дополняют эту модель:

1. Межсекторное посредничество культурных и творческих индустрий.
2. Разработка индикаторов для оценки результатов.
3. Коммуникационная деятельность.

Реализация всех трех начинается на подготовительном этапе еще до непосредственного старта процесса совместных инноваций. Акцент на оценке воздействия, распространении и коммуникации сохраняется и после того, как решение было найдено. По различным оценкам, с момента «подтверждения концепции» или разработки «прототипа» / «демонстрации» до того момента, когда можно — уже после окончания процесса сотрудничества — отследить результаты инноваций в более широком экономическом контексте, проходит от 2 до 5 лет. Хорошая новость заключается в том, что большинство участников исследования осознают это, и в то же время в странах Северного измерения имеется опыт и разрабатываются методы оценки результатов кросс-инноваций. В исследовании представлены полезные рекомендации по данному вопросу и в отношении других вызовов, которые участникам исследования удалось преодолеть в процессе совместных инноваций.

Наконец, в ходе данного исследования стало очевидно, что богатый инновационный контекст — это такой контекст, в котором культурные и творческие индустрии взаимодействуют с разнообразными и многочисленными игроками — институциональными, коммерческими или некоммерческими организациями, исследовательскими центрами и т. д. Это означает, что поддержка роста культурного и творческого секторов, стимулирующая совместные инновационные процессы, остается важной.

## Совместное формирование политики

Одним из самых интересных аспектов данного проекта стал процесс разработки аналитических записок — исследовательских и пояснительных документов, основанных на результатах дискуссий в рамках четырех тематических (и весьма продуктивных) фокус-групп экспертов. В них приняли участие в общей сложности 70 экспертов и практиков. Их вклад в разработку аналитических записок был неоценим как на коллективном, так и на индивидуальном уровне.

Несмотря на то что аналитические записки сами по себе задумывались как вклад в разрабатываемую стратегию Партнерства Северного измерения по культуре на 2021–2024 годы, они были намеренно подготовлены с расчетом на гораздо более широкую аудиторию для стимулирования дальнейших размышлений по поводу четырех самых важных (в контексте проекта) областей кросс-секторного сотрудничества и инноваций.

Первая аналитическая записка<sup>6</sup> сконцентрирована на осмыслении вопросов построения и развития отношений, которые имеют основополагающее значение в начале любого процесса кросс-секторных инноваций. Одним из ключевых элементов, возникших при обсуждении темы связности, стало то обстоятельство, что разные секторы разговаривают на разных языках, создающих барьеры для установления и развития контактов. В связи с этим часто звучала другая тема — потребность в той или иной форме посредничества, которое пока недостаточно развито.

Следующая аналитическая записка<sup>7</sup> сосредоточила свое внимание на взаимодействии культурных и творческих индустрий с «традиционными отраслями» культуры и принятыми в них практиками, а также со сферой образования. Самой животрепещущей проблемой, выявленной в связи с внедрением инноваций в «традиционных отраслях», оказалась потребность в творческой поддержке и механизмах стимулирования, позволяющих отдельным компаниям, организациям и профессионалам творческой сферы открывать для себя кросс-секторную деятельность и принимать в ней участие.

Третья аналитическая записка<sup>8</sup> и связанная с ней фокус-группа экспертов были посвящены взаимодействию сфер культуры, искусства, здравоохранения и общественного благополучия. Ключевой ее посыл состоит в том, что здравоохранение, общественное благосостояние и социальное благополучие — это те сферы, с которыми проще всего будет вступать в кросс-секторное сотрудничество, особенно во время пандемии COVID-19 и после нее.

В итоговой аналитической записке внимание уделяется сфере «серьезных игр» и геймификации<sup>9</sup> и их кросс-инновациям во взаимодействии со сферами сохранения и популяризации культурного наследия, образования, медицины, здравоохранения и социального благополучия. Потенциал для значительного расширения применения «серьезных игр» и геймификации велик, а границы этих сфер деятельности постоянно раздвигаются. Одна из ключевых задач заключалась в том, чтобы привлечь внимание к совершенно разным потребностям сектора «серьезных игр» и сферы развлекательных игр.

6 См.: [https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief\\_3\\_RU.pdf](https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief_3_RU.pdf)

7 См.: [https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief\\_1\\_EN.pdf](https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief_1_EN.pdf)

8 См.: [https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief\\_3\\_EN.pdf](https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Brief_3_EN.pdf)

9 См.: [https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/03/Policy-Brief\\_4\\_EN.pdf](https://ndpcrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/03/Policy-Brief_4_EN.pdf)

## Вовлечение заинтересованных сторон — сбор материалов, обобщение и обмен опытом в онлайн-режиме

Это первое картирование кросс-секторных инноваций в регионе Северного измерения было основано на соучастных подходах и проводилось на двух языках — английском и русском. В основе процесса лежали четыре тематические фокус-группы экспертов, проведенные онлайн. Эти фокус-группы сыграли важную роль в сборе информации и мнений от тех, кто уже реализует кросс-секторные инновации. Более того, они позволили вовлечь в проект заинтересованные стороны, уже поддерживающие процессы кросс-инноваций или планирующие это делать, а также тех, кто стремится быть информированным о результатах кросс-инноваций. Проектная команда сочла такой подход успешным.

Для будущих проектов можно рекомендовать проведение наряду с прочими мероприятиями сетевых онлайн-событий на национальном или отраслевом уровне для наращивания взаимодействия между разными игроками с самого начала.

Распространение информации по проекту, ориентированное на более широкую аудиторию, включало публикацию описаний четырнадцати флагманских кейсов кросс-секторных инноваций в социальных сетях, а также крупномасштабную онлайн-кампанию по продвижению результатов проекта в течение последних недель проекта. Опыт показал, что платные кампании и рекламный контент могут быть полезны при реализации подобных проектов в будущем — особенно, если коммуникационная стратегия разрабатывается на весь срок реализации проекта.

В заключительном онлайн-мероприятии, в рамках которого были публично представлены результаты проекта, приняли участие 70 человек из стран Партнерства Северного измерения по культуре, а также международные игроки, такие как Всемирная организация интеллектуальной собственности, Европейская комиссия и иные организации. В достаточно сложные для культурных и творческих индустрий времена онлайн-мероприятия предоставили широкому кругу игроков (включая компании, хабы и кластеры творческих индустрий, государственные и смешанные инициативы) возможность сетевого сотрудничества по актуальным темам, касающимся культуры, искусства и вовлеченных в совместные инновации творческих индустрий.








Команда проекта уделила значительное внимание тому, чтобы предоставить доступ к результатам проекта в онлайн-пространстве более широкому кругу пользователей. Участники дистанционных мероприятий обратили внимание проектной команды и Партнерства Северного измерения по культуре на то, что результаты проекта могут быть востребованы для демонстрации потенциала совместных инноваций. При этом большинством участников мероприятий была озвучена также потребность в обмене передовым опытом. Этим потребностям соответствует веб-ресурс «Сотрудничество и инновации. Культурные и творческие индустрии в странах Северного измерения»<sup>10</sup>. Будучи источником подробной информации о проекте и обо всех его результатах, этот инструмент вдохновляет на развитие новых инициатив в области кросс-секторных инноваций.

## Взгляд в будущее — наследие проекта

Проектом в целом разработаны конкретные рекомендации, адресованные отдельным профессионалам или организациям, заинтересованным в дальнейшем применении имеющихся знаний и опыта. Например, в каждой из трех областей кросс-инноваций, проанализированных в рамках исследования, были найдены решения проблем, с которыми сталкиваются кросс-секторные инициативы в 11 странах региона Северного измерения. Они могут служить ориентирами для уже реализующихся или будущих проектов.

Проект также отразил значение каждой области кросс-секторного сотрудничества в будущем. Например, инновации в «традиционных отраслях» преобразуют практики, оказывающие влияние на множество субъектов как в государственном, так и частном секторе. Сфера «связности», ставшая объектом различных политик в последнее время, напрямую содействует инновациям в цепочке создания стоимости. Она также демонстрирует потенциал виртуальных платформ, призванных усиливать связность, масштабировать инициативы с местного на национальный уровень и с национального на международный, преодолевать языковые и межсекторные барьеры. Наконец, в сфере общественного благополучия инновационные практики направлены на решение проблем, с которыми общество и экономика столкнутся в ближайшие годы. Они касаются здравоохранения и социального благополучия на уровне отдельного человека и общества в целом, а также экономической адаптивности, основанной на вовлечении местных сообществ и экосистем.

Были выявлены семь актуальных для различных игроков тенденций будущего стратегического позиционирования Партнерства Северного измерения по культуре и определения потенциальных приоритетных политических мер / направлений деятельности:

-  связность — ключевой элемент подготовительной фазы командной работы в области кросс-инноваций;
-  необходимость уделять больше внимания изучению роли культурных и творческих индустрий как посредника или инициатора кросс-секторных инноваций;
-  необходимость многоуровневых подходов к инновационным рискам, разделяемым разнообразными партнерами;
-  необходимость принять расширенное толкование инноваций культурных и творческих индустрий и их результатов (включая «мягкие» инновации);
-  необходимость уделять большее внимание долгосрочной оценке воздействия кросс-секторных инноваций и отслеживанию их результатов;
-  возрастающая целесообразность рассмотрения кросс-инноваций в контексте целей устойчивого развития;
-  расширение законодательных рамок для стимулирования вовлеченности культурных и творческих индустрий в кросс-секторные инновации.




Каждая из приведенных рекомендаций подробно рассмотрена в исследовании и является отправной точкой для разработки соответствующих мер в дальнейшем. В последние десять лет завершилась важная фаза, в которой государственная поддержка, позволявшая культурным и творческим экосистемам возникать и пересекать межсекторные и междисциплинарные границы, оставалась основополагающей для развития партнерств и профессиональных сетей. Новая тенденция — акцент на совместной работе.

Особое внимание в данном проекте уделялось кросс-секторным ориентирам, поэтому ограничения, свойственные конкретным отраслям или секторам, не учитывались. Однако очевидно, что некоторые сферы культурных и творческих индустрий, такие, например, как индустрии музыки и компьютерных игр, обладают особым потенциалом для кросс-секторного сотрудничества в странах Северного измерения.

В рамках проекта и, в частности, в ходе подготовки аналитических записок был сделан вывод о том, что в контексте Стратегии Партнерства Северного измерения по культуре на 2021–2024 годы одной из самых многообещающих сфер будет взаимодействие культурных и творческих индустрий с повесткой здравоохранения и общественного благополучия в сотрудничестве с Партнерством Северного измерения в области общественного здравоохранения и социального благосостояния (NDPHS). Второе направление — активное продвижение и развитие потенциала кросс-секторных инноваций «серьезных игр» и геймификации.

## Благодарности

Команда проекта, в которую входят Терри Санделл, Петя Колева, Юлия Бардун, Сигне Адамовича, Лиене Лесина, Микела ди Нола, Дженнифер Гаэта и руководитель Секретариата ПСИК Даце Реселе, выражает глубокую признательность всем участникам исследования и онлайн-мероприятий за их ценный вклад в реализацию проекта.



















ДОКЛАД   О ПРОЕКТЕ   КЕЙСЫ   ЭКСПЕРТНЫЕ ГРУППЫ   АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАПИСКИ   ПСИК

РУССКИЙ\*

---

### ЗНАКОМЬТЕСЬ С КОМАНДОЙ

ЛЮДИ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ ПРОЕКТ

 <b>Терри Санделл</b> <small>ЛИДЕР КОМАНДЫ</small> 	 <b>Петя Колева</b> <small>КЛЮЧЕВОЙ ЭКСПЕРТ</small> 	 <b>Юлия Бардун</b> <small>ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕРОПРИЯТИЯ</small> 	 <b>Даце Реселе</b> <small>ГЛАВА СЕКРЕТАРИАТА ПСИК</small> 
 <b>Сигне Адамовича</b> <small>КОММУНИКАЦИЯ</small> 	 <b>Лиене Лесина</b> <small>ДИЗАЙН</small> 	 <b>Микела Ди Нола</b> <small>МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА</small> 	 <b>Дженнифер Гаэта</b> <small>МЛАДШИЙ ЭКСПЕРТ</small> 

## ССЫЛКИ

1. Сайт «Сотрудничество и инновации»: <https://ndpccrossinno.eu/>
2. Lhermitte M. et al 'Rebuilding Europe The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. EY, January 2021, [https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.filesusr.com/ugd/4b2ba2\\_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf](https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.filesusr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf) [last assessed 8 March, 2021]
3. Koleva P. 'Collaboration and Innovation in the Northern Dimension Countries', NDPC, January 2021. [https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/02/Final-study\\_EN.pdf](https://ndpccrossinno.eu/wp-content/uploads/2021/02/Final-study_EN.pdf)
4. Video presentation of the Wrap up event – [https://youtu.be/CKo\\_9k9mDBQ](https://youtu.be/CKo_9k9mDBQ)

