

DOI 10.31483/r-168346

Шакиров Рустем Ядгарович

Посталюк Тарас Михайлович

Гареев Рамиль Рамисович

РЕМЕСЛЕННЫЙ ТОВАРНЫЙ ПОТОК В КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА: РИСКИ, ТРИЗ-АНАЛИЗ И МОДЕЛЬ РАСПРЕДЕЛЁННОЙ МАСТЕРСКОЙ (КЕЙС РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)

Аннотация: в главе рассматриваются системные риски развития ремесленной промышленности как части креативной экономики Республики Татарстан. Ремесленный сектор анализируется в контексте необходимости объединения культурной идентичности, ручного труда, локального производства, занятости населения и туристического спроса в единую управляемую систему. Выявлены ключевые риски: недостаточная производственная мощность мастерских, смешение потоков производства и продаж, зависимость ассортимента от случайных идей, замещение местной продукции привозным сувениром, отсутствие экономической траектории для начинающих ремесленников. Обосновано, что решение проблемы требует не частных мер, а структурных изменений и создания организационной надстройки. Предложена модель движения «Лига ремесленников», объединяющая резидентов Центра уникального мастерства РТ, районные мастерские, наставников, цифровой сервис, турнир ремесленников, магазин местной сувенирной продукции и систему удалённых заказов. Турнир рассматривается как очная сессия движения для формирования временных команд и изготовления прототипов по единому техническому заданию. При проектном клиентопотоке около 1 млн человек в год и среднем чеке 500 руб. потенциальный товарный поток оценивается в 500 млн руб. в год, что требует управляемой распределённой производственной сети.

Ключевые слова: креативная экономика, Лига ремесленников, прикладные ремесленные специализации, распределённая ремесленная мастерская, ремес-

ленный товарный поток, сувенирная продукция, туристический поток, цифровой след.

Abstract: *the chapter examines systemic risks in the development of the craft industry as part of the creative economy of the Republic of Tatarstan. The craft sector is analyzed in the context of the need to integrate cultural identity, manual labor, local production, employment, and tourist demand into a single manageable system. Key risks are identified: insufficient production capacity of individual artisans, mixing of production, master classes, and sales flows, dependence of the assortment on random ideas, the threat of substitution of local products with imported souvenirs, and the lack of an economic trajectory for beginner artisans. It is substantiated that solving the problem requires not partial measures, but structural changes and the creation of an organizational superstructure. The author proposes a model of the «League of Artisans» movement, uniting residents of the Center of Unique Craftsmanship of the Republic of Tatarstan, district workshops, mentors, beginner artisans, a digital service, an artisan tournament, a local souvenir shop, and a system of remote production orders. The tournament is considered as an in-person session of the movement for forming temporary teams and manufacturing prototypes according to a single technical assignment. With a projected client flow of about 1 million people per year and an average check of 500 rubles, the potential commodity flow is estimated at 500 million rubles per year, which requires a managed distributed production network.*

Keywords: *creative economy, League of Craftsmen, applied craft specializations, distributed craft workshop, craft product flow, souvenirs, tourist flow, digital footprint.*

1. Введение.

Развитие ремёсел и народных художественных промыслов в современных условиях всё чаще выходит за пределы культурно-просветительской повестки. Речь идёт уже не только о сохранении традиций, проведении выставок и поддержке отдельных мастеров, но и о создании устойчивой производственной и сбытовой системы, способной соединить культурную идентичность, занятость

населения, туризм, образование, креативные индустрии и локальное предпринимательство.

В российской нормативной повестке ремёсла и народные художественные промыслы рассматриваются в связке с креативными индустриями. Концепция развития творческих индустрий до 2030 года относит к креативным индустриям сферы, основанные на историко-культурном наследии, включая народно-художественные промыслы и ремёсла [2]. Федеральный закон № 330-ФЗ закрепляет правовые основы развития креативных индустрий как направления культурной и экономической политики [1]. В международной повестке креативная экономика также рассматривается как источник занятости, торговли, инклюзии и регионального развития [3; 11; 12].

Республика Татарстан является показательной территорией для постановки такой задачи. Регион обладает сильной культурной идентичностью, туристическим спросом, узнаваемым визуальным кодом и институциональной площадкой в виде Центра уникального мастерства в Казани. Туристический портал Казани указывает, что в историческом блоке обновлённого ЦУМа размещены 68 ремесленных мастерских, 18 направлений народно-художественных промыслов и 79 резидентов креативной индустрии [8]. Однако наличие мастерских само по себе ещё не решает проблему формирования ремесленного товарного потока. При организованном автобусном туристическом потоке проводимые мастер-классы не могут рассматриваться как основной формат обслуживания туриста. У туристической группы ограничено время, поэтому её базовый маршрут должен вести не в производственную зону и не на образовательное занятие, а в отдельный магазин локальной сувенирной продукции. Мастер-классы должны сохраняться как самостоятельный образовательный и вовлекающий контур по предварительной записи.

Цель исследования – описать системное решение задачи формирования ремесленного товарного потока через анализ рисков с использованием теории решения изобретательских задач (далее – ТРИЗ) и проектирования движения «Лига ремесленников». В центре анализа находится организационная модель,

способная соединить культурную экспертизу, распределённое производство, экономическую мотивацию участников, цифровое управление, турнирную сессию движения и профессиональный сбыт в единую систему.

Методическим основанием проектирования выступает модель «Лига без команд», понимаемая как модель движения, где каждый участник, независимо от места проживания, благосостояния и текущего уровня мастерства, получает шанс показать себя и выйти на новый уровень. Постоянной единицей модели является участник, его цифровой след, статус, траектория развития и принадлежность к общей среде, а команды формируются только в рамках турниров или очных сессий для выполнения общей задачи. Особое внимание уделяется функциям турнира как механизма, цементирующего движение: он замыкает траекторию участника, повышает профессиональную ценность специалиста, создаёт горизонтальные связи между районами и переводит успешное участие к заказу, доходу, наставничеству и новой роли¹.

2. Риски формирования ремесленного товарного потока.

Ремесленный товарный поток рассматривается в настоящем исследовании как повторяемое движение локальной продукции от культурной идеи, технического задания и производства до приёмки качества, упаковки, магазина и покупателя. Такой поток должен быть не случайным набором авторских работ, а управляемой системой, в которой культурная достоверность, качество, объём, сроки, цена и сбыт связаны единой логикой.

Под распределённой ремесленной мастерской понимается организационно-производственная сеть мастеров, наставников, начинающих участников, районных площадок, домашних мастерских, колледжей, домов культуры и семейных групп, работающих по единым техническим заданиям, технологическим картам, правилам качества, цифровому учёту и единому сбытовому контуру. В отличие от фабрики такая мастерская не концентрирует производство в одном ме-

¹ Модель «Лига без команд» разработана Шакировым Р.Я. для сферы дворового футбола [9; 10]. Настоящая статья представляет собой коллективное научно-практическое описание применения данной модели к задаче формирования распределённого культурно-ремесленного производства.

сте, а распределяет операции и партии между множеством локальных участников².

Формирование ремесленного товарного потока сталкивается с группой системных рисков. Среди них: недостаточная производственная мощность отдельных мастеров; смешение функций производства, обучения и продаж; утрата культурной достоверности при массовом вовлечении новых участников; замещение локальной продукции привозным сувениром; неравный доступ районов к туристическому спросу; превращение ремесла в досуг без дохода; неуправляемое качество; отсутствие социального клея между районами; риск распада движения после первых мероприятий; неуправляемый экономический контур фирменной продукции; отсутствие механизма регулярного продуктового обновления.

Совокупность этих рисков показывает, что задача не может быть решена отдельными частными решениями. Недостаточно организовать производство в одной локации, увеличить нагрузку на мастеров, расширить число мастер-классов, провести конкурс или передать продажи ремесленникам. Требуется системное организационное решение, которое меняет структуру взаимодействия между культурной экспертизой, производством, обучением, сбытом, цифровым управлением и мотивацией участников (табл. 1).

Таблица 1

Риски формирования ремесленного товарного потока и системный ответ

Риски	Дефициты частного решения	Системный ответ (минимизация рисков)
Недостаточная производственная мощность	Один мастер не способен стабильно закрыть массовый туристический спрос	Распределение производства между районными площадками, мастерами, наставниками и локальными группами
Утрата культурной достоверности	Новые участники могут произвольно трактовать мотивы и снижать качество	Резиденты ЦУМ задают культурный код, эталон и техническое задание сувенира
Смешение	Торговля туристам мешает	Разделение потоков: мастерская,

² Термин «распределённая ремесленная мастерская» вводится авторами для обозначения сетевой организационно-производственной формы, в которой множество малых ремесленных производителей, наставников и локальных площадок работают по единым техническим заданиям, стандартам качества, цифровому учёту и единому сбытовому контуру.

производства, обучения и продаж	мастер-классам и производству	образовательный контур и отдельный магазин местной сувенирной продукции
Неравный доступ районов к спросу	Районный ремесленник не имеет прямого доступа к туристическому потоку Казани	Удалённые производственные задания и сдача продукции через общую систему
Ремесло остаётся досугом без дохода	Мастер-класс не превращается в работу без заказов и оплаты	Экономическая траектория: первое изделие – допуск – партия – приёмка – оплата – повторный заказ
Нестабильное качество	Участники различаются по опыту, скорости и дисциплине	Специализационные пробы, профили компетенций, наставники, чек-листы, цифровой след и уровни допуска
Отсутствие социального клея	Список участников не создаёт доверия и связей между районами	Турнир как очная сессия движения, где формируются временные команды и межрайонные связи
Распад движения после разовых событий	Участник не видит следующего шага и экономического продолжения	Траектория роста: статус, рейтинг, заказ, наставничество, локальная группа, новая роль
Неуправляемый экономический контур	Если каждый продаёт фирменную продукцию самостоятельно, разрушаются единые правила цены, качества, происхождения и упаковки	Единый экономический контур фирменной продукции: техническое задание, приёмка, маркировка, магазин, оплата и обратная связь спроса
Отсутствие продуктового обновления	Разовые конкурсы дают отдельные красивые изделия, но не создают воспроизводимые модели производства	Турнир как производственная лаборатория: новые модели сувениров, технологические карты, способы разделения операций и тестовая витрина

3. ТРИЗ как рамка поиска системного решения.

Теория решения изобретательских задач основана на том, что сильное решение возникает не за счёт механического компромисса, а через выявление противоречий и изменение структуры системы [6; 7]. В настоящем исследовании ТРИЗ используется как рамка проектирования организационно-производственной системы.

Административное противоречие заключается в том, что региону необходимо создать устойчивый товарный поток локальной сувенирной продукции для туристов, но существующая система отдельных ремесленных мастерских не обладает достаточной производственной, сбытовой и организационной мощностью для регулярного обеспечения такого потока.

Организационно-производственное противоречие можно сформулировать следующим образом: система должна увеличивать объём выпуска сувенирной

продукции, чтобы удовлетворить туристический спрос, но увеличение объёма не должно разрушать ремесленную природу изделия, культурную достоверность, ручную операцию и занятость локальных мастеров.

Функционально-пространственное противоречие состоит в том, что мастерская должна быть открытой для туристов как пространство демонстрации, доверия и культурного контакта, но одновременно должна быть защищена от хаотичного туристического потока как производственная и образовательная среда. Разрешение достигается не компромиссом, а разделением потоков: туристический поток направляется в магазин, мастер-классы оформляются как самостоятельный образовательный продукт, а производство распределяется между районными мастерскими и локальными группами.

Идеальный конечный результат: турист получает в Казани подлинный местный сувенир, произведённый ремесленниками Республики Татарстан; участник из района получает оплачиваемое задание, не покидая своего места проживания; ЦУМ сохраняет культурную достоверность через резидентов и экспертную приёмку; магазин получает стабильный товарный поток; республика получает занятость, наставничество и развитие локальных мастерских. При этом не создаётся одна крупная фабрика и не разрушается ремесленная природа продукта (табл. 2).

Таблица 2

Системный оператор задачи формирования ремесленного товарного потока

Уровень/время	Прошлое	Настоящее	Целевое состояние
Подсистема: участник, изделие, операция	Отдельный мастер, авторское изделие, индивидуальная продажа, мастер-класс как разовое событие	Ремесленники-резиденты, начинающие участники, первые изделия, мастер-классы, отдельные продажи арендаторов	Профиль участника, специализационные пробы, технологическая карта, цифровой паспорт изделия, допуск к заданиям, оплата за принятое изделие, наставничество
Система: площадка и производственно- сбытовой контур	Ярмарки, разрозненные мастерские, нерегулярный ассортимент, зависимость от	ЦУМ как площадка ремесленников и мастер-классов, но без полностью выделенного товарного контура	Распределённая ремесленная мастерская, отдельный магазин локальной сувенирной продукции, единый экономический контур фирменной

	возможностей отдельных мастеров	массовых туристических продаж	продукции, турнир как производственная лаборатория, повторный заказ
Надсистема: региональная креативная экономика	Ремёсла, туризм, образование и районная занятость существуют рядом, но слабо связаны в единую экономическую систему	Креативная экономика региона, туристический поток Казани, ЦУМ, районы, цифровые сервисы и потребность в локальной продукции	Республиканская культурно-ремесленная промышленность: культурный код от резидентов ЦУМа, производство в районах, доход участников, туристический товарный поток, бренд региона

4. Ремесленный товарный поток и единый экономический контур.

Объектом проектирования является не отдельный сувенир и не отдельная мастерская, а товарный ремесленный поток. С культурной точки зрения сувенир должен быть связан с местной идентичностью Татарстана, а не имитировать её внешне. С производственной точки зрения он должен иметь ручную ремесленную операцию, но при этом быть пригодным к повторению партией. С экономической точки зрения – давать доход участникам, наставникам и районным мастерским. С туристической точки зрения – быть понятен, привлекательно упакован, доступен в разных ценовых категориях и быстро продаваться организованным группам.

Для устойчивости модели требуется не только разделение производства, мастер-классов и продаж, но и создание единого экономического контура фирменной сувенирной продукции. Под фирменной продукцией в настоящей статье понимаются изделия, созданные по техническим заданиям резидентов ЦУМа, произведённые участниками распределённой ремесленной мастерской, прошедшие приёмку качества и маркированные как продукция движения. Такая продукция не должна выпускаться из-под контроля движения и реализовываться каждым участником самостоятельно, поскольку это разрушает единый стандарт качества, происхождения, упаковки, цены и доверия покупателя. Единый экономический контур позволяет удерживать товарную линию как целостный продукт: от культурного кода и технического задания (далее – ТЗ) до изготовления, приёмки, упаковки, продажи, оплаты участникам и повторного заказа.

При этом речь не идёт об ограничении авторской свободы мастеров в целом. Мастера могут создавать и реализовывать собственные авторские изделия вне фирменной линии. Однако продукция, произведённая в рамках «Лиги ремесленников», должна проходить через единый контур правил, ценообразования, приёмки и сбыта.

Цену фирменного изделия необходимо проектировать не как произвольное ценовое решение отдельного мастера, а как расчёт товарной позиции в едином экономическом контуре. В неё включаются материалы, нормативное время ручной операции, ставка оплаты исполнителя, наставничество, приёмка, упаковка, логистика, сбытовой контур и фонд развития движения (табл. 3).

Таблица 3

Расчётная структура цены фирменной товарной позиции

Элемент цены	Компоненты пилотного расчета
Материалы	Фактическая стоимость сырья, фурнитуры, расходников
Ручной труд	Нормативное время операции и ставка оплаты исполнителя за принятое изделие
Наставничество и приёмка	Стоимость проверки, обучения, доработки и удержания качества
Упаковка и маркировка	Этикетка, QR-код, карточка истории изделия, единый стандарт оформления
Логистика	Доставка из районной мастерской в магазин или пункт консолидации
Сбытовой контур	Витрина, касса, работа с туристическими группами, аналитика спроса, возвраты
Фонд движения	Цифровой сервис, призовой фонд, обучение, методика, развитие сети

5. Масштаб потенциального товарного потока и границы финансового моделирования.

Для оценки масштаба задачи важно различать проектирование полной финансовой модели и предварительную оценку потенциального товарного потока. На данном этапе преждевременно строить финансовую модель, точку безубыточности и детальную модель доходов акторов, поскольку для этого необходимы эмпирические данные: фактический клиентопоток ЦУМа, конверсия посетителей в покупку, средний чек, ассортиментный микс, доля разных ценовых категорий, скорость производства изделий, процент брака, логистические затра-

ты, стоимость приёмки качества и фактическая производительность районных мастерских.

Вместе с тем уже на уровне предварительной оценки видно, что речь идёт не о небольшой сувенирной точке, а о потенциально крупном товарном потоке. Если клиентопоток ЦУМа будет близок к 1 млн человек в год, а средний чек составит 500 руб. от одного туриста, потенциальный объём ремесленного товарного потока может достигать 500 млн руб. в год. В настоящей главе эта величина используется как индикатор масштаба производственно-сбытовой задачи. Такой масштаб показывает, что отдельные мастерские и арендаторы не смогут стабильно обеспечить ассортимент, качество, упаковку, логистику и повторный заказ. Поэтому финансовый аспект в настоящей статье рассматривается не как завершённый бизнес-план, а как предмет следующего этапа исследования.

Полная финансовая модель должна быть построена после пилотной апробации на основе фактических данных ЦУМа: клиентопоток, конверсия, средний чек, товарные категории, себестоимость, время операций, доля брака, логистика, скорость продаж, повторные заказы и доходы участников (табл. 4).

Таблица 4

Традиционная модель ярмарки и модель движения

Параметр	Традиционная ярмарка/отдельные мастерские	Модель «Лига ремесленников»
Объект управления	Мероприятие или отдельный мастер	Ремесленный товарный поток
Производство	Разрозненное, зависит от возможностей мастера	Распределённая ремесленная мастерская с заданиями и приёмкой
Культурный код	Интерпретируется каждым мастером отдельно	Задаётся резидентами ЦУМа через ТЗ
Сбыт	Мастер продаёт сам	Единый магазин фирменной продукции.
Туристический поток	Попадает в мастерские и торговые точки	Направляется в отдельный магазин
Обучение	Мастер-класс как досуг	Мастер-класс как начало производственной траектории
Экономика участника	Нестабильные продажи	Заказ, приёмка, оплата, повторное задание
Качество	Неровное,	Технологические карты, наставники,

	индивидуальное	цифровой след
Обновление ассортимента	Случайное	Турнир как производственная лаборатория
Метрики	Посетители, продажи мероприятия	Доход участников, партии, брак, повторные заказы, работа районов

б. Модель «Лига без команд» как логика создания движения.

Для минимизации выявленных рисков требуется не только производственная схема, но и модель создания движения. В исследовании в таком качестве рассматривается «Лига без команд» – организационная модель, в которой каждый участник, независимо от места проживания, благосостояния, стартового уровня подготовки и принадлежности к готовому коллективу, получает шанс проявить себя, стать видимым для системы и перейти на следующий уровень [9; 10]. Суть подобной модели состоит не в отсутствии команд как таковых. Команда в ней сохраняет важную роль, но перестаёт быть стартовым фильтром. Постоянной единицей движения становится участник: его действия, цифровой след, статус, траектория развития, компетенции и принадлежность к общей среде. Команда возникает позже – в очной сессии, турнире или производственном вызове – как временная форма проверки, социального смешивания, совместного действия и перехода участника к новой роли.

Модель соединяет два слоя: повседневную активность участников и периодические очные сессии. В повседневном слое участник выполняет действия, накапливает подтверждённую активность, получает статусные достижения, проходит задания и становится видимым для организаторов, наставников и партнёров. В очной сессии – турнире, финале или производственном вызове – участники временно объединяются в команды, выполняют общую задачу, проходят публичную проверку, получают признание и переходят к следующему уровню участия.

В ранее опубликованной работе о финансировании дворового футбола эта логика описана через разведение непрерывного матчевого слоя и турнирного слоя как двух фаз одной жизни движения: повседневной активности и периодической очной сессии, где наиболее проявившиеся участники разных дворов со-

бираются во временные команды [9]. Показано также, что цифровизация и система очных турниров позволяют превращать стихийную активность в управляемый социальный процесс и строить сквозные социально-экономические лифты для участников [10]. Цифровая система составляет процедурную и мотивационную инфраструктуру движения, где арка переходов удерживает участие, а метрики делают участника видимым для институционального внимания.

В ремесленной сфере важна не спортивная форма сама по себе, а сквозная логика движения: человек получает первый шанс, выполняет первое изделие, оставляет цифровой след, проходит специализационные пробы, получает профиль компетенций, может участвовать в турнире, становится видимым для наставников и организаторов, получает заказ, доход, статус, возможность взаимодействия с наставником или создания локальной группы. Для «Лиги ремесленников» это особенно важно, поскольку главная проблема состоит не только в нехватке готовых ремесленных артелей, но и в отсутствии понятного пути для начинающего участника. Человек может интересоваться ремеслом, но не знать, как превратить этот интерес в компетенцию, доход и признание. Предлагаемая модель задаёт такую траекторию: первое действие, подтверждённая активность, обучение, специализационная проба, турнирная проверка, заказ, оплата, повторное задание, наставничество и локальная группа.

В этой логике движение создаётся не административным набором участников, а последовательностью мотивирующих переходов. Участник видит, что каждое действие может повысить его статус и открыть следующую возможность. Именно это делает модель применимой к ремесленной сфере: она соединяет личный интерес, производственное задание, цифровую фиксацию, публичное признание и экономическое продолжение.

7. «Лига ремесленников» как профилактика и минимизация выявленных рисков.

Движение «Лига ремесленников» предлагается рассматривать как организационно-производственную надсистему, соединяющую несколько контуров: экспертный, образовательный, соревновательный, производственный, цифро-

вой, сбытовой и медийный. Каждый контур выполняет собственную функцию, но только вместе они решают исходную задачу формирования устойчивого ремесленного товарного потока.

Экспертный контур формируется вокруг резидентов Центра уникального мастерства. Они определяют культурный код изделия, готовят техническое задание сувенира, утверждают эталонные образцы, участвуют в разработке технологических карт и экспертной приёмке результата. Образовательный контур включает мастер-классы, специализационные пробы, подготовку наставников, обучающие наборы, обратную связь и уровни допуска. Его задача – не просто провести занятие, а подготовить участника к выполнению реального производственного задания.

Соревновательный контур реализуется через турнир «Лига ремесленников». В обычной деятельности движения участники могут работать индивидуально, в локальных группах, районных мастерских или под руководством наставников. Временные команды формируются только на турнире, где участники из разных районов, мастерских и ремесленных направлений получают единое ТЗ и проверяются на способность работать как малая производственная артель. Производственный контур представляет собой распределённую ремесленную мастерскую: районные площадки, домашние мастерские, колледжи, дома культуры, семейные группы, наставники и участники, которые выполняют задания по стандартам и сдают готовые изделия в общую систему. Сбытовой контур представлен отдельным магазином локальной сувенирной продукции, онлайн-каталогом и корпоративными заказами. *Цифровой контур* фиксирует профиль участника, задания, технологические карты, статусы изделий, качество, время операций, заказы, оплату, рейтинг и историю продаж.

8. Экономическая мотивация как основа устойчивости движения.

Для ремесленного движения экономическая мотивация является первичной. Турнир, рейтинг и публичное признание добавляют азарт, статус и видимость, но первое устойчивое привлечение будущего ремесленника связано с бо-

лее практическим вопросом: может ли он получать доход от собственного труда, не уезжая из района, деревни или малого города.

В традиционной модели человек может пройти мастер-класс, заинтересоваться ремеслом и сделать первые изделия, но дальше он часто не видит экономической траектории. У него нет стабильного канала заказов, понятных стандартов, наставника, точки сбыта и механизма включения в производственную цепочку. В результате ремесло остаётся досугом, а не работой. Распределённая ремесленная мастерская меняет эту ситуацию. Участник получает возможность выполнить удалённый производственный заказ: взять задание, работать по технологической карте, изготовить изделие дома, в районной мастерской, доме культуры, колледже или семейной группе, пройти приёмку и получить оплату за принятый результат.

Экономический маршрут участника может быть представлен как последовательность: мастер-класс – первое изделие – обратная связь наставника – допуск к простому заданию – изготовление партии – приёмка качества – оплата – повторный заказ – повышение уровня – наставничество – создание локальной группы движения. Такая модель создаёт несколько уровней экономической мотивации: доход от собственного производства, повторные задания, наставничество на местах, создание локальной группы движения и превращение такой группы в районный производственный узел распределённой мастерской. Экономическая мотивация не противоречит культурной миссии. Напротив, она делает сохранение ремесла устойчивым.

9. Резиденты ЦУМа как держатели культурного кода и авторы технического задания.

Культурный код фирменной сувенирной продукции, реализуемой в едином экономическом контуре движения через магазин, торговые точки или специальные витрины в ЦУМе, не должен становиться предметом произвольной трактовки отдельными ремесленниками или временными командами турнира. За культурно-смысловую рамку должны отвечать резиденты Центра уникального мастерства как носители ремесленной экспертизы, культурной достоверности и

авторской школы. Именно резиденты ЦУМа готовят технические задания не только для турнирных прототипов, но и для всей фирменной сувенирной линии, проходящей через единый экономический контур. Это означает, что изделие, маркированное как продукция движения, должно соответствовать утверждённому культурному коду, требованиям качества, упаковки, происхождения и возможности повторения партией.

Резиденты ЦУМа выполняют в рамках рассматриваемой модели несколько функций. *Во-первых*, они определяют культурный код изделия: тему, допустимые орнаменты, визуальные мотивы, смысловые ограничения, связь с традицией, локальной историей и ремесленным направлением. *Во-вторых*, резиденты задают товарные параметры сувенира: размер, назначение, ценовой коридор, требования к упаковке, удобство транспортировки, безопасность, долговечность и понятность для туриста. *В-третьих*, они формируют производственную рамку: какие операции должны быть ручными, какие материалы допустимы, какие элементы могут быть подготовлены заранее, какие отклонения считаются браком и какие параметры обязательны для повторения изделия партией.

Участники движения, районные мастерские и временные команды турнира в такой модели не «придумывают культуру» самостоятельно. Они работают внутри утверждённой культурной рамки и соревнуются или производят в способности выполнить ТЗ: создать качественный, воспроизводимый, упакованный и коммерчески пригодный сувенирный продукт. Это позволяет защитить движение от случайной стилизации и сохранить экспертный авторитет резидентов ЦУМа.

Схематично алгоритм действий можно сформулировать так: резиденты ЦУМа задают культурный код и ТЗ; Лига формирует турнирную механику и временные команды; участники производят изделие по ТЗ; магазин проверяет результат спросом; распределённая ремесленная мастерская масштабирует лучшие решения в партию.

10. Турнир как механизм цементирования движения и производственная лаборатория.

Турнир в модели «Лига ремесленников» не является дополнительным мероприятием или праздничным конкурсом. Его функция глубже: он цементирует движение, замыкает траекторию развития участника и превращает разрозненных людей в распределённую производственную сеть.

Во-первых, турнир создаёт траекторию участника. Человек не просто проходит мастер-класс и исчезает. Он делает первое изделие, проходит специализационную пробу, получает профиль компетенций, может быть выбран во временную команду, участвует в изготовлении сувенира, получает оценку, цифровой след, рейтинг и возможность перейти к следующему уровню.

Во-вторых, в рамках конкурентной ситуации повышается профессиональная ценность специалиста. Участник, прошедший отбор, драфт, командное производство, экспертную приёмку и тестовую витрину, становится для системы более надёжным. Его компетенция подтверждена не словами и не дипломом, а участием в производственном задании. Это повышает доверие к нему как к исполнителю, наставнику, капитану или организатору локальной группы.

В-третьих, турнир создаёт социальный клей распределённой мастерской. Под социальным клеем здесь понимаются доверие, горизонтальные связи и опыт совместного действия между участниками из разных районов. Распределённое производство не может быть только цифровой таблицей заказов. Оно требует доверия, узнавания, общих событий, общей истории и общего результата. Турнир создаёт эти связи, соединяя участников из разных районов вокруг одного технического задания.

В-четвёртых, турнир выполняет функцию производственной лаборатории. Он позволяет не только выявлять сильных участников, но и создавать прототипы новой сувенирной продукции для единого экономического контура. Лучшие решения проходят экспертную оценку, тестовую витрину и могут быть превращены в технологические карты для последующего производства партией.

Таким образом, турнир становится не расходным мероприятием, а механизмом обновления ассортимента и поиска новых способов распределённого производства. Особенно важны решения, когда команда находит способ упро-

стить операцию без потери качества, разделить изделие на модули, передать часть операций в районные мастерские, ускорить упаковку или снизить брак. Такие решения должны фиксироваться цифровой системой и превращаться в обновлённые технологические карты.

Именно этот замкнутый контур: *индивидуальное участие* → *цифровой след* → *турнир* → *публичная проверка* → *экономическое продолжение* – превращает модель из набора мастер-классов в движение. До турнира участник развивается индивидуально или в локальной группе; на турнире индивидуальные траектории сходятся в общее событие; после турнира успешные участники получают заказы, наставнические роли, приглашение в новые команды или возможность сформировать локальную группу.

11. Методика отбора и проведения турнира «Лига ремесленников».

Турнир «Лига ремесленников» представляет собой производственно-соревновательный формат, в котором временные команды формируются только в рамках соревнования и выполняют единое техническое задание на изготовление сувенира одного типа. Главная задача турнира – выявить не только индивидуальных мастеров, но и участников, способных работать в составе малой производственной артели.

Турнир отличается от традиционного конкурса ремесленных работ по нескольким основаниям. Участники не соревнуются только индивидуально. Команды не приходят заранее. Задание не является свободной творческой темой. Культурная рамка определяется резидентами ЦУМа. Команды собираются под единое ТЗ и проверяются на способность создать сувенир как товарный продукт: от материала и операции до качества, упаковки, презентации и возможности повторения партией.

11.1. Подготовка технического задания.

Перед запуском турнира резиденты ЦУМа совместно с организатором движения готовят техническое задание. В ТЗ фиксируются культурный код, ремесленное направление, тип изделия, целевая аудитория, ценовой коридор, допустимые материалы, обязательная ручная операция, ограничения по размеру,

требования к упаковке, критерии качества и условия повторения изделия партией.

На турнире все команды получают одно и то же ТЗ на сувенир одного типа. Это важно: одинаковое задание позволяет сравнивать не произвольные творческие идеи, а производственную способность команд – качество, организацию работы, соблюдение сроков, аккуратность, дисциплину, упаковку и пригодность результата к партии.

11.2. Регистрация участников и специализационные пробы.

Участники присоединяются к движению лично. Это могут быть действующие мастера, начинающие ремесленники, студенты колледжей, школьники старших возрастов, самозанятые, участники домов культуры, дизайнеры, жители районов, семейные мастерские и люди, которые хотят получить первый производственный опыт.

После регистрации участники проходят специализационные пробы. Их цель – не выбрать «лучшего вообще», а определить, какую прикладную ремесленную специализацию или производственную функцию человек способен выполнять. Пробы могут включать работу с материалом, выполнение операции по технологической карте, нанесение декоративного элемента, проверку аккуратности, упаковку, мини-тест по культурному коду и задание на командное взаимодействие. По итогам проб участник получает профиль компетенций. Такой профиль не закрепляет человека навсегда: он отражает текущую готовность и может изменяться по мере обучения, выполнения заказов и участия в турнирах.

Для конкретного турнира используется не весь банк специализаций, а набор, релевантный ТЗ. Например, для кожаного сувенира ключевыми могут быть кожевник, мастер тиснения, мастер упаковки и контролёр качества; для текстильного изделия – ткач, вышивальщик, мастер орнамента и упаковщик; для стеклянного сувенира – стекольщик, художник-росписник, мастер упаковки и контролёр качества (табл. 5).

Таблица 5

**Пример банка прикладных ремесленных специализаций
для специализационных проб**

Прикладная специализация	Объект оценки на пробе	Возможная функция в товарном потоке
Кожевенник	Раскрой кожи, шов, тиснение, обработка края, установка фурнитуры	Кожаные брелоки, закладки, браслеты, обложки, элементы подарочных наборов
Ткач/текстильщик	Работа с нитями, лентой, тканой основой, повторяемым узором	Тканые ленты, текстильные элементы, сувенирные закладки, подвесы, декоративные вставки
Вышивальщик/мастер орнамента	Аккуратность стежка, работа с мотивом, цветом и повторением	Декор текстильных и кожаных изделий, малые сувенирные элементы с орнаментом
Керамист/гончар	Формовка, лепка, роспись, подготовка к обжигу, контроль геометрии	Мини-керамика, подвесы, магниты, небольшая посуда, декоративные элементы
Стекольщик/витражист	Работа со стеклянной вставкой, цветом, пайкой, фьюзингом или безопасной сборкой	Стеклянные подвесы, витражные элементы, сувенирные вставки, малые декоративные формы
Резчик по дереву/столяр малых форм	Резка, шлифовка, сборка, гравировка, обработка поверхности	Деревянные брелоки, подставки, магниты, элементы настольных сувениров
Ювелир/мастер металла и фурнитуры	Работа с мелкой металлической деталью, соединением, креплением, безопасностью	Фурнитура, подвесы, декоративные вставки, элементы подарочных изделий
Художник-росписник/каллиграф	Роспись, надпись, линия, композиция, работа с утверждённым визуальным решением	Роспись керамики, дерева, кожи, открытки, вкладыши, персонализированные элементы
Мастер печати и упаковки	Этикетка, вкладыш, штамп, QR-код, упаковочное решение, товарный вид	Упаковка, карточка истории изделия, маркировка происхождения, сувенирный набор
Контролёр качества/технолог-наставник	Чек-листы, допуски, повторяемость, фиксация этапов и профилактика брака	Приёмка, доработка, обучение, подготовка изделия к партии и продаже

11.3. Отбор капитанов и драфт временных команд.

Капитан команды – это участник, способный понять ТЗ, собрать временную команду, распределить роли, удержать темп работы и представить результат, поэтому капитаны выбираются не по возрасту и не обязательно по уровню художественного мастерства. Статус капитана может учитывать качество специализационной пробы, дисциплину, способность объяснить решение, готовность работать с людьми, умение принимать обратную связь и понимание изделия как товарного продукта.

После отбора капитанов проводится драфт – процедура пробного последовательного комплектования временных команд на турнире. Капитаны выбирают участников с учётом их профилей компетенций и прикладных ремесленных специализаций. Задача драфта – собрать сбалансированную временную производственную команду, способную выполнить единое ТЗ.

В результате команда должна включать не абстрактно «лучших», а дополняющих друг друга участников: координатора, мастера основной ремесленной операции, специалиста по материалу, участника по декору или орнаменту, участника по упаковке и участника, отвечающего за качество. Такая команда создаётся именно на время соревнования. В дальнейшем участники могут продолжить работу индивидуально, в районной мастерской, в локальной группе или в составе новой команды, если это потребуется для следующего задания.

11.4. Производственный спринт, комплект результата и оценка.

После драфта все команды получают одно и то же ТЗ. Основная работа проходит как производственный спринт. В зависимости от сложности изделия он может длиться от нескольких часов до двух дней. Команда должна понять ТЗ, распределить роли, выбрать материал, сделать эскиз или прототип, выполнить основную операцию, подготовить декор, проверить качество, оформить упаковку, заполнить технологическую карту и представить результат (табл. 6).

Таблица 6

Примерная шкала экспертной оценки результата турнира

Критерий оценки	Баллы
Качество исполнения	20
Соответствие техническому заданию	15
Культурная достоверность и соответствие рамке резидентов ЦУМа	15
Повторяемость и пригодность к партии	15
Себестоимость и ценовой потенциал	10
Упаковка и история изделия	10
Командная организация работы	10
Соблюдение времени и производственной дисциплины	5

Для управления процессом вводятся контрольные точки: краткое описание идеи и распределение ролей, выбор материала, первый прототип, предвари-

тельная проверка качества, финальная сдача изделия, технологической карты, упаковки и краткой истории для покупателя. Контрольные точки позволяют оценивать не только готовый предмет, но и производственную организацию команды.

Команда должна представить не только один образец, но и минимальный производственный комплект: готовое изделие, 2–3 повторённых экземпляра для проверки стабильности, технологическую карту, краткую калькуляцию, описание ручной операции, упаковочное решение, историю изделия для покупателя и предложение по производству партии. Такой формат позволяет понять, может ли изделие стать товарной позицией магазина, а не только выставочной работой.

11.5. Тестовая витрина и экономическое продолжение.

Лучшие изделия после экспертной оценки должны попасть в тестовую витрину магазина локальной сувенирной продукции. Тестовая витрина отвечает на вопросы, которые не всегда может решить жюри: берёт ли турист изделие в руки, понятна ли цена, считается ли культурная история, нужна ли другая упаковка, может ли изделие стать постоянной позицией ассортимента.

Главным итогом турнира становится не диплом, а экономическое продолжение: денежное вознаграждение победителей из призового фонда, заказ на пилотную партию, оплата принятых изделий, публикация в каталоге, место в магазине, повышение рейтинга, право участвовать в следующем производственном задании, возможность стать наставником или собрать локальную группу движения в своём районе.

Денежное вознаграждение выполняет не только поощрительную, но и методическую функцию. Оно показывает участникам, что ремесленная компетенция имеет рыночную стоимость, а победа в турнире повышает профессиональную ценность специалиста. При этом основной экономический эффект должен быть связан не с разовым призом, а с последующим заказом, оплатой партии и повторным включением участника в производственный контур.

По итогам турнира для каждого участника может формироваться индекс ремесленной готовности. Он учитывает специализационную пробу, роль в команде, качество операции, соблюдение времени, умение работать по технологической карте, способность исправлять ошибки, командное взаимодействие, экспертную оценку, результат тестовой витрины и готовность выполнять удалённые заказы. Такой индекс помогает распределять следующие задания и определять уровни допуска.

12. Разделение потоков: производство, мастер-классы и продажи.

Разделение потоков является одним из ключевых условий устойчивости модели. Производственный поток включает мастеров-резидентов, районные мастерские, наставников, технологические карты, производственные задания, партии изделий, контроль качества и передачу готовой продукции. Образовательный поток включает мастер-классы, вводные задания, подготовку наставников, обучающие наборы, обратную связь и уровни допуска. Сбытовой поток включает магазин локальной сувенирной продукции, туристические группы, онлайн-каталог, корпоративные заказы, упаковку, маркировку, кассовую инфраструктуру и аналитику спроса.

Организованный туристический поток и поток участников мастер-классов имеют разную логику времени, поведения и результата. Туристической группе нужен быстрый товарный интерфейс: витрина, упаковка, касса, история происхождения изделия. Участнику мастер-класса нужен образовательный процесс, наставник, время на работу с материалом и обратная связь. Смешение этих потоков снижает качество обоих процессов.

Особое значение имеет обслуживание автобусных туристических групп. Такие группы не должны хаотично проходить через производственные зоны и мастерские. Их маршрут должен вести в отдельный магазин сувенирной продукции, где представлена продукция распределённой мастерской, упакованная, промаркированная и подготовленная к быстрой покупке. Производственные и образовательные зоны при этом сохраняют рабочий режим.

13. Цифровой и патентно-технологический контур.

Для управления распределённой сетью необходим цифровой сервис. Он должен фиксировать не только регистрации и рейтинг, но и производственную траекторию участника: задания, технологические карты, статусы изделий, время операций, качество, оплату, повторные заказы и переходы между уровнями.

В технологической части модель основана на патентных решениях, связанных с планированием производства и определением длительности изготовления изделия. Патент RU2717981C1 описывает способ определения времени изготовления заранее известной партии изделий через фиксацию времени производственных операций, использования оборудования и расчёт среднего времени производства единицы изделия [4]. Для распределённой мастерской это означает возможность рассчитывать фактическую производственную мощность участников и площадок. Патент RU2751448C1 описывает способ определения длительности изготовления изделия с фиксацией времени начала и окончания операций, промежутков между ними, средней длительности операций у каждого исполнителя и корректировки производственного процесса [5]. Для «Лиги ремесленников» это позволяет строить матрицу компетенций: кто быстрее выполняет простые операции, кто качественнее делает отделку, кто может работать с партией, кто готов к наставничеству.

В цифровой архитектуре указанные патентные решения могут быть интерпретированы как основа двух backend-модулей. Первый модуль – планирование партии – рассчитывает сроки и производственную мощность распределённой мастерской на основе технологических карт, нормативного времени операций, доступности участников и районных площадок. Второй модуль – фактическая длительность операций – фиксирует время начала и завершения операций, сравнивает фактические значения с нормативами и обновляет профиль компетенций участника.

Такой сервис переводит движение из состояния культурной инициативы в состояние управляемой производственной сети. Каждое изделие получает цифровой паспорт. Каждый участник обретает подтверждённый производственный

профиль. Каждая мастерская приобретает измеримую мощьность. Заказы могут распределяться по сети на основе данных, а не только вручную.

14. Метрики управления, отбора и пилотной проверки.

Эффективность «Лиги ремесленников» не может оцениваться только количеством мастер-классов, публикаций или участников. Главный показатель устойчивости – сколько людей начали регулярно получать доход от ремесленного производства, сколько наставников смогли создать вокруг себя группы, сколько районных площадок стали производственными узлами, и какая доля туристического ассортимента была произведена распределённой мастерской.

Особое значение имеют метрики пилотной проверки финансового контура. Полная финансовая модель должна строиться после пилота: на основе фактической структуры спроса, среднего чека, конверсии, себестоимости товарных позиций, нормативного и фактического времени операций, процента брака, логистических затрат, скорости продаж и доходов участников (табл. 7).

Таблица 7

Группы метрик управления и пилотной проверки

Группа метрик	Объекты измерения
Вовлечение участников	Регистрации, активные профили, повторные участия, прохождение вводных заданий, активность районов
Обучение участников	Завершённые модули, результаты тестов, количество доработанных изделий, скорость исправления ошибок
Качество изделий	Процент принятых изделий, процент брака, возвраты на доработку, стабильность качества по участнику, наставнику и району
Производственные характеристики	Количество единиц, скорость операций, способность выполнить партию, соблюдение сроков, загрузка районных мастерских
Турнирные показатели	Число участников отбора, число капитанов, составы временных команд, результаты производственных вызовов, переход победителей к заказам
Экономические параметры	Выплаты участникам, доход активного участника, оплаченные изделия, повторные заказы, доход наставников, объём заказов в районы
Магазин (характеристики продаж)	Клиентопоток, конверсия в покупку, средний чек, скорость продаж, востребованность товарных категорий
Медиа-отклики	Просмотры, досмотры, переходы по QR-кодам, регистрации после публикаций, интерес к профилям мастеров и районов

15. Медийное масштабирование и общественная видимость.

Медийный контур движения следует рассматривать не как внешнюю рекламную надстройку, а как механизм публичного признания и мотивации участников. Для жителей районов, малых городов и сельских территорий появление информации на региональном телевидении, в цифровых выпусках или коротких медийных форматах может стать важным подтверждением профессиональной и социальной ценности ремесленного труда. Медиа делает видимой траекторию участника: первое изделие, специализационная проба, турнир, временная команда, ТЗ резидентов ЦУМа, экспертная приёмка, тестовая витрина, заказ, доход и рост до наставника или организатора локальной группы.

Особенно важен региональный телевизионный формат. Он способен показать жителям районов, что ремесло – не второстепенное занятие и не любительская «поделка», а современная форма занятости, культурного представительства и личного роста. Участник, который становится героем выпуска, получает не только публичное признание, но и дополнительный стимул расширять деятельность в своём районе: обучать других, создавать мастерскую, собирать локальную группу движения, участвовать в новых заказах.

Экранная ценность такого формата возникает из производственной и человеческой ситуации: люди из разных районов должны выполнить одно ТЗ, уложиться в срок, соблюсти культурную рамку, сделать товарный сувенир и доказать его пригодность для магазина. Тем самым медийный контур усиливает движение, повышает профессиональную ценность участников, формирует доверие к фирменной продукции и переводит ремесло из нишевой темы в предмет региональной гордости.

При правильной реализации медиа может стать не просто способом продвижения проекта, а инструментом превращения ремесла в одну из значимых идей регионального развития: ремесленник становится публичной фигурой, район – источником культурного продукта, а движение – понятной и привлекательной траекторией для новых участников.

16. Ограничения исследования.

Ограничением исследования является его проектно-концептуальный характер. В статье предложена модель системного решения, основанная на анализе рисков, логике ТРИЗ, переносе организационной модели движения и предварительной оценке масштаба товарного потока. Полноценная эмпирическая проверка «Лиги ремесленников» требует пилотной апробации.

Финансовые оценки используются как индикаторы масштаба задачи, а не как прогноз гарантированной доходности. Значения клиентопотока, конверсии, среднего чека, процента брака, производительности участников и объёма товарного потока должны быть проверены в пилотном режиме. Поэтому полученные выводы следует рассматривать как научно-практическую модель проектирования, подлежащую дальнейшей проверке на пилотном кейсе Республики Татарстан.

17. Научная новизна и практическая значимость.

Научная новизна предлагаемого подхода состоит в том, что развитие ремесленной сферы трактуется не как задача поддержки отдельных мастеров и/или проведения культурных мероприятий, а в качестве объекта проектирования массового движения с производственным и экономическим результатом.

Во-первых, ремесленная промышленность рассматривается как часть креативной экономики через риски формирования товарного потока. Объектом управления становится не отдельный сувенир, а цикличная система: культурный код → ТЗ → участник → производство → приёмка → магазин → покупатель → повторный заказ.

Во-вторых, ТРИЗ используется как рамка перехода от перечня рисков к системному решению: разделению функций, созданию надсистемы, использованию ресурсов ЦУМа, районов, цифрового контура, магазина и турнира. Решением является не отдельный конкурс или магазин, а движение, которое соединяет резидентов ЦУМа, участников, наставников, районные мастерские, цифровой сервис, турнир и сбытовой контур.

В-третьих, предлагаемая модель раскрывается с точки зрения логики создания движения, где постоянной единицей является участник и его траектория,

а временная команда создаётся в очной турнирной сессии как инструмент проверки, социального смешивания и перехода к новой роли. В ремесленной сфере это позволяет перевести человека от разового интереса к ремеслу к устойчивой производственной траектории.

В-четвёртых, турнир «Лига ремесленников» представлен как механизм цементированная распределённой мастерской и как производственная лаборатория. Он замыкает траекторию участника, повышает профессиональную ценность специалиста, создаёт команды из жителей разных районов, формирует социальный клей и выявляет изделия, пригодные для производства партией.

В-пятых, экономическая мотивация трактуется с позиций массового участия: участник присоединяется не только ради интереса или признания, а ради удалённого производственного заказа, оплаты, повторных заданий, наставничества и возможности создать локальную группу.

Для Республики Татарстан практическая значимость описанной модели состоит в создании региональной системы, в которой ЦУМ становится экспертным и презентационным центром, районы – распределённой мастерской, турнир – механизмом отбора и социального клея, магазин – каналом сбыта, а цифровой сервис – системой управления движением и производством.

18. Заключение.

Задача создания товарного ремесленного потока для туристов и гостей региона не может быть решена только за счёт увеличения количества мастер-классов, открытия дополнительных мастерских или передачи продаж самим ремесленникам. Такая логика перегружает мастера, смешивает производство, обучение и торговлю, не обеспечивает стабильного ассортимента и создаёт риск замещения локальной продукции привозным сувениром.

С точки зрения ТРИЗ задача требует изменения структуры системы. Предлагаемое решение состоит в создании движения «Лига ремесленников». Эта система разделяет функции, распределяет производство, задаёт культурную рамку через резидентов ЦУМа, связывает участников с удалёнными заказами, исполь-

зует цифровой след и выводит лучшие изделия в отдельный магазин локальной сувенирной продукции.

Главной практической мотивацией будущего ремесленника становится возможность получать доход, не покидая свой район, деревню или малый город. Распределённая мастерская создаёт для этого организационный механизм: производственное задание, технологическая карта, наставник, проверка качества, приёмка изделия, оплата и повторный заказ. Турнир и публичное признание усиливают движение, но экономическая возможность является базовым условием массового участия.

Если потенциальный товарный поток ЦУМа может исчисляться сотнями миллионов рублей в год, ремесленную инфраструктуру нельзя проектировать как набор отдельных мастерских и случайных продаж. Её нужно проектировать как управляемую распределённую систему: с культурным ТЗ, производственными заданиями, цифровым следом, единым магазином, наставничеством, турниром и экономической траекторией участника.

Предложенная модель важна тем, что меняет саму природу поддержки ремесленного труда. Ремесленник перестаёт быть одиночным участником ярмарки, турист прекращает покупать случайные сувениры, район не остаётся периферией туристического рынка, а ЦУМ меняет роль исключительной витрины на статус креативного пространства. В системе «Лига ремесленников» культурная традиция получает производственный маршрут, участник обретает доход, район повышает занятость, турист приобретает подлинный местный продукт, а в регионе начинает функционировать управляемый механизм развития креативной экономики.

Таким образом, применение описанной модели в культурно-ремесленной сфере Республики Татарстан может стать инновационной формой развития культурно-ремесленной промышленности: не фабрики, не ярмарки и не кружки, а массовое движение, в котором культурная традиция превращается в распределённую занятость, удалённый заказ, наставничество, локальное производство и понятный доход для жителей регионов и районов.

Список литературы

1. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» №330-ФЗ от 08.08.2024. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080136> (дата обращения: 10.06.2026).
2. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» №2613-р от 20.09.2021. – URL: <https://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 10.06.2026).
3. Конвенция ЮНЕСКО об охране нематериального культурного наследия. 2003. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/cultural_heritage_conv.shtml (дата обращения: 10.06.2026).
4. Патент RU2717981C1. Способ для планирования производства. – URL: <https://patents.google.com/patent/RU2717981C1/ru> (дата обращения: 10.06.2026).
5. Патент RU2751448C1. Способ определения длительности изготовления изделия. – URL: <https://patents.google.com/patent/RU2751448C1/ru> (дата обращения: 10.06.2026).
6. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука: теория решения изобретательских задач / Г.С. Альтшуллер. – М.: Советское радио, 1979.
7. Альтшуллер Г.С. Найти идею: введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Г.С. Альтшуллер. – Новосибирск: Наука, 1986.
8. Обновлённый ЦУМ в Казани: дом для хранителей ремесла и уникального мастерства. – URL: <https://go.kzn.ru/articles/obnovlennyi-cum> (дата обращения: 10.06.2026).
9. Шакиров Р.Я. Модели финансирования дворового футбола в Российской Федерации: действующие практики, цифровые метрики и грантовая модель проекта «Лига без команд» / Р.Я. Шакиров, Т.М. Посталюк // Актуальные вопросы права, экономики и управления: материалы VIII Всероссийской научно-

практической конференции с международным участием студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2026. – С. 378–393. DOI 10.31483/r-156462. EDN CQXRRF

10. Шакиров Р.Я. Дворовый спорт как инновационная модель построения сквозных социально-экономических лифтов в современном обществе / Р.Я. Шакиров, А.Р. Шакиров // Актуальные проблемы современного образования: опыт и инновации: материалы Всероссийской научно-практической конференции с дистанционным и международным участием. Ч. 1. – Ульяновск: ЗЕБРА, 2025.

11. OECD. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. – Paris: OECD Publishing, 2022.

12. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. – Geneva: United Nations Trade and Development, 2024. – URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024> (дата обращения: 10.06.2026).

Шакиров Рустем Ядкарлович – соискатель, и.о. генерального директора, МАУ «ФК «Рубин», Казань, Россия.

Посталюк Тарас Михайлович – канд. экон. наук, независимый исследователь, Иннополис, Россия.

Гареев Рамиль Рамисович – генеральный директор, ООО «Эчпочкот», Казань, Россия.
